

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Implementación de un manual de procedimientos para el rubro de cuentas  
por pagar de la constructora Modus Vivendi S.A.”**  
(Práctica Empresarial Dirigida – PED)

Luis Enrique Vásquez Pichillá

Guatemala, Septiembre de 2014

**“Implementación de un manual de procedimientos para el rubro de cuentas  
por pagar de la constructora Modus Vivendi S.A.”**  
(Práctica Empresarial Dirigida – PED)

Luis Enrique Vásquez Pichillá

Lic. Hugo Armando Perla Méndez, Asesor

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín, Revisor

Guatemala, Septiembre de 2014

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

**Secretario General**

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

M. A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M.A. Ronaldo Antonio Girón

**Vice Decano**

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

**Coordinador**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Sandra Elizabeth Román Sandoval  
**Examinador**

Lic. Francisco Javier Escobar Pérez  
**Examinador**

Lic. William Roberto Molina Palma  
**Examinador**

Lic. Hugo Armando Perla Méndez  
**Asesor**

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín  
**Revisor**

Teléfonos 2434-3219  
Telefax 2436-0362  
Campus Naranjo,  
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:C.C.E.E.00074.2014-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 04 DE AGOSTO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Hugo Armando Perla Méndez tutor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RUBRO DE CUENTAS POR PAGAR DE LA CONSTRUCTORA MODUS VIVENDI S.A.”, presentado por el estudiante Luis Enrique Vásquez Pichillá y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0799 de fecha 26 de Junio del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**

Título: Licenciado en Economía  
Dirección: 4ª. Av. A 12-11 Z. 13  
No. Teléfono Of.: 24720272  
No. Teléfono Cel.: 58918780  
No. De Fax: 24755888  
E-Mail: hugoperla@itelgua.com

Guatemala, 9 de diciembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Implementación de un manual de procedimientos para el rubro de cuentas por pagar de la constructora Modus Vivendi S.A.”**, realizado por Luis Enrique Vásquez Pichillá, Carné No. 201206348, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de (80) ochenta puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Hugo Armando Perla Méndez

Lic. Hugo A. Perla Méndez  
Colegiado No. 12068

Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminal Juyu 1

No. Teléfono Of. 24343219-24360362

No. Teléfono Cel. 54820416

No. de Fax 24360362

E-mail: licmariosalazar@gmail.com

Guatemala, 15 febrero 2014

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

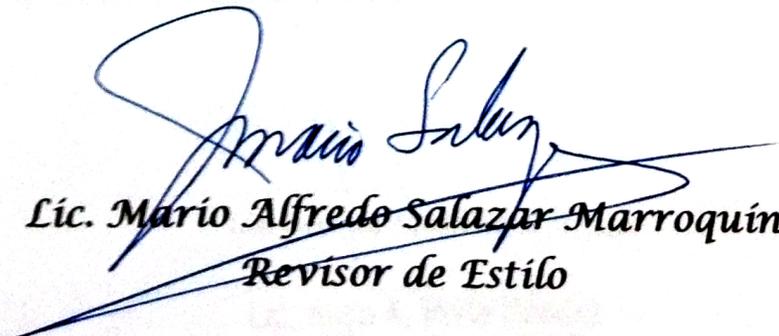
Universidad Panamericana

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Implementación de un manual de procedimientos para el rubro de cuentas por pagar de la constructora Modus Vivendi S.A.”**, realizado por estudiante **Luis Enrique Vásquez Pichillá** de la carrera de licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



**Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín**  
**Revisor de Estilo**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 325.2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Vasquez Pichilla, Luis Enrique con número de carné 201206348, aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiséis días del mes de junio del año dos mil catorce.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veintidós días del mes de agosto del año dos mil catorce.

Atentamente, \_

  
DIRECTORA  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

  
EMBA Adolfo Noguera Bosque  
Secretario General



Juan Fco. Canté  
CC. Archivo.

## **Agradecimiento**

- A Dios Todopoderoso: Por darme la vida, que la gloria y la honra sea para él.
- A mis padres: Basilia Pichillá Rodríguez por el sacrificio y esfuerzo proporcionado a lo largo de mis estudios y enseñarme a ser una persona perseverante y luchadora.
- Luis Vásquez Castañeda (Q.E.P.D) por ser un hombre digno de admiración y respeto.
- A mis hijos: Luis Pablo y Luis Pedro por existir y ser motivación de este logro.
- A mi esposa: Por su comprensión y apoyo incondicional.
- A mis hermanas: Liseth y Clara porque siempre estuvieron cuando lo necesité.
- A mis sobrinos: Por su afecto y esperando ser un ejemplo para su vida.
- A una persona especial: Bartolomé Camó, una gran amigo, un gran ejemplo, un gran consejero, Gracias por brindarme la oportunidad laborar en el inicio de mi profesión.

A mis amigos de infancia: Mario Jiménez (muca), Juan Carlos Garcia (chano), Luis Monterroso (nabo), porque desde pequeños nos trazamos un sueño para ser mejores en la vida.

A mis amigos: Pedro Isaac Rodriguez y Víctor Hugo Franco por su tiempo y largas jornadas de estudio que dedicaron en mi persona. Mario Dávila, Mario Martínez, Nelson Salalá, Claudia Silva, Mónica Sosa, Marvin Gutiérrez, Marvin Paz, Marvin Perez, Christian Perez y Pablo Véliz, por su apoyo y comprensión.

A Universidad Panamericana

De Guatemala: Por darme la oportunidad de culminar mi carrera profesional.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
Antecedentes	
1.1. Antecedentes de la compañía	1
1.1.2. Aspecto legal y tributario	1
1.1.3. Aspectos organizacionales	2
1.1.3.1. Control interno	3
1.1.3.2. Información financiera y contable	3
1.1.3.3. Datos del personal	3
1.1.3.4. Información comercial	3
1.2. Planteamiento del problema	4
1.3. Justificación	5
1.4. Pregunta de investigación	6
1.5. Objetivos	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos	6
1.6. Alcances y límites	6
1.6.1. Alcances	6
1.6.2. Límites	7
1.7. Marco Teórico	7
1.7.1. Importancia de las constructoras	7
1.7.2. Conceptos fundamentales	8
1.7.3. Control interno	12
1.7.3.1. Importancia del control interno	13
1.7.3.2. Objetivos del control interno	13
1.7.3.3. Componentes del control interno	14

1.7.3.4. Ambientes de control interno	14
---------------------------------------	----

## **Capítulo 2**

### Metodología Aplicada

2.1. Tipo de investigación	16
2.2. Sujetos de investigación	18
2.3. Instrumentos	18
2.4. Diseño de investigación	19
2.5. Aporte esperado	19
2.5.1. A la constructora	19
2.5.2. A la universidad	20
2.5.3. Al estudiante	20

## **Capítulo 3**

### Resultado de la Investigación

3.1 Resultados y análisis de la investigación	21
3.1.1. Resultados de la investigación	21
3.2. Análisis de los resultados de la investigación	23
3.2.1. Análisis financiero	24
3.2.2. Análisis Fiscal	29
3.2.3. Análisis de auditoría	30
3.2.1. Análisis del pasivo laboral	30
3.2.1.1. Riesgo por registro erróneo	30
3.2.2. Análisis de proveedores	30
3.2.2.1. Control interno	30
3.2.2.2. Riesgo de depender de un único proveedor	32
3.2.2.2.1. Roma Antigua S.A.	32
3.2.2.2.2. Proveedores varios	33
3.2.2.2.3. Revisión de documentos de cuenta proveedores varios	34
3.2.2.2.4. Revisión de registro contables sobre cuenta proveedores varios	35
3.2.3. Análisis de otras cuentas por pagar	36
3.2.3.1. Proveedores significativos incluidos en otras cuentas por pagar	36

3.2.3.1.1. Proveedor Distribuidora FG	37
3.2.3.1.2. Análisis de saldos proveedor Distribuidora FG	38
3.2.3.1.2.3. Riesgos relacionados con otras cuentas por pagar	39
3.2.4. Análisis del rubro de anticipos recibidos	39
3.2.4.1. Control interno sobre anticipos recibidos	40
3.2.5. Análisis de préstamos	40
3.2.5.1. Análisis de préstamo para proyecto Bosques de Fraijanes	41
3.2.5.1.1. Análisis en ejecución de obra	41
3.2.5.1.2. Análisis de gastos efectuados	42
3.2.5.1.3. Riesgo en tasa de interés	42
3.2.5.1.4. Riesgos en referencias crediticias	42
3.2.5.2. Préstamo para ejecución de proyecto Ofibodegas	43
3.2.5.3. Préstamo para proyecto la Floresta	44
3.2.5.4. Revisión de registro contable sobre préstamos	45
3.2.6. Análisis de registro contable en el área de cuentas por pagar	45
3.2.7. Principales riesgos en el ciclo de cuentas por pagar	46
3.2.7.1. Riesgo legal	46
3.2.7.2. Riesgo en presentación y revelación de los estados financieros	46
3.2.7.3. Riesgo de una deficiente utilización de recursos	46
3.2.7.4. Riesgo de operación	46
3.2.7.5. Riesgo en créditos obtenidos	46
3.2.7.6. Riesgo de liquidez	47
3.2.8. Procedimientos actuales de cuentas por pagar	47
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Propuesta de la solución	49
4.1.1. Introducción	49
4.1.2. Justificación	49
4.1.3. Objetivos	50
4.1.3.1. Objetivo general	50
4.1.3.2. Objetivos específicos	50

4.1.4. Política	50
4.1.5. Estrategia	50
4.1.6. Manual de normas y procedimientos de cuentas por pagar	51
4.1.7. Revisión de contratos de proveedores	60
4.1.8. Registro contable de transacciones de la compañía	60
4.1.8.1. Registro de facturas de materiales para la construcción	60
4.1.8.2. Registro contable de pagos de intereses	61
4.1.9. Disposiciones generales en el ciclo de pagos	62
4.1.10. Planificación de pagos	62
4.1.11. Proceso de aprobación y registro de proveedores	63
4.1.11.1. Metodología de evaluación	63
4.1.11.1.1. Evaluación de riesgo financiero	63
4.1.11.1.2. Método de evaluación	64
4.1.11.2. Metodología de registro	64
4.2. Avance de implementación	64
4.2.1. Presupuesto de implementación del proyecto	64
4.2.2. Viabilidad del proyecto	65
4.2.3. Cronograma	66
<b>Cronograma</b>	67
<b>Conclusiones</b>	68
<b>Recomendaciones</b>	69
<b>Referencias Bibliográficas</b>	70
Anexos	71

## Índice de anexos

FODA	72
Entrevista: Gerencia Administrativa	73
Cuestionario: Base legal	74
Cuestionario: Sistemas y procedimientos	75
Cuestionario: Personal	76
Cuestionario: Comercialización	78
Formato de contraseña de pago	79
Formato de solicitud de cheque	80

## Índice de cuadros

Cuadro 1. Estado de Resultados	25
Cuadro 2. Estado de situación financiera	26
Cuadro 3. Detalle de proveedores	31
Cuadro 4. Regularización de saldos Roma Antigua S.A.	33
Cuadro 5. Detalle de proveedores varios	34
Cuadro 6. Cedula de atributos de proveedores varios	34
Cuadro 7. Registro de compras a proveedores varios	35
Cuadro 8. Detalle de otras cuentas por pagar	36
Cuadro 9. Análisis de saldos Distribuidora FG	38
Cuadro 10. Detalle de préstamos	40
Cuadro 11. Ejecución de obra	42
Cuadro 12. Gastos efectuados	43
Cuadro 13. Ejecución de obra	43
Cuadro 14. Ejecución de obra de acuerdo al préstamo realizado	44
Cuadro 15. Registro de intereses bancarios	45
Cuadro 16. Registro de compras en inventario de materiales para construcción	60
Cuadro 17. Registro de salida de inventario de materiales para construcción	61
Cuadro 18. Registro de intereses bancarios	61
Cuadro 19. Registro de pago de intereses bancarios	61

## Índice de Gráficas

Grafica 1. Cuentas del pasivo corriente	22
Grafica 2. Detalle de proveedores	31
Grafica 3. Proveedores significativos incluidos en otras cuentas por pagar	37
Grafica 4. Detalle de anticipos recibidos	39
Grafica 5. Ejecución de obra	44

## **Resumen**

El presente informe consiste en el estudio realizado a constructora Modus Vivendi S.A., dedicada a la construcción, remodelación y arrendamiento de inmuebles; la principal problemática que presenta es en el área de cuentas por pagar, se muestra en el presente documento una propuesta de solución viable.

La importancia en el control de las cuentas por pagar reside en la salvaguarda del patrimonio que utilizala constructora para generar utilidades. La liquidez depende en gran parte del control de las cuentas por pagar. Por lo que el establecimiento de controles efectivos en las cuentas por pagar es uno de los aspectos que la administración debe implementar como un objetivo primordial durante su gestión.

Durante la investigación y evaluación se determinaron las fortalezas y debilidades, se detectó la carencia de procedimientos definidos en el área de cuentas por pagar, razón que origina el presente estudio consistió en la implementación de un manual de procedimientos de control interno en dicha área, al no contar con procedimientos definidos se da un inadecuado manejo en los compromisos de pago, así como en la capacidad de suministrar información útil y necesaria para la gerencia en la toma de decisiones y logro de sus objetivos.

Definido el problema descrito anteriormente, se presentó a la constructora la propuesta de un manual de procedimientos para la citada área, que contiene las bases y lineamientos adecuados de acuerdo a las necesidades de la constructora y estructurado con los procesos que deben seguirse, con la inclusión de un flujograma del proceso de pago y formatos que capten datos necesarios y útiles para obtener información pertinente.

## **Introducción**

Es de vital importancia para la constructora Modus Vivendi S.A., contar con los lineamientos necesarios para el área de cuentas por pagar, con el objetivo de mantener la liquidez necesaria y de esta manera incrementar la utilidad haciendo eficiente el uso de los recursos.

El principal objetivo del presente estudio consiste en dar a conocer la importancia que tiene para la compañía, contar con un eficiente sistema de control interno en el rubro de cuentas por pagar. Así como efectuar la evaluación necesaria para determinar las causas reales de los problemas y carencias con que cuentan los procesos actuales.

Luego de haber alcanzado los principales objetivos del estudio se logró definir las características básicas que debe reunir un sistema de control interno para mantener la liquidez de las cuentas por pagar.

Se evaluó el control interno del área, con lo que se constató que existen deficiencias que presentan un riesgo potencial de pérdidas o robo. Se debe considerar que el rubro de cuentas por pagar de la constructora Modus Vivendi S.A. representa un eje fundamental para el proceso de operación y sin ellos dejaría de ser competitiva en el sector inmobiliario en donde se desenvuelve.

El informe de Práctica Empresarial Dirigida – PED – se realizó basándose en la problemática que se presenta en los distintos procesos del área, lo que permitió que se planteara la propuesta de mejora que le permitirá a la constructora fortalecer el control interno en dichos procesos.

En el capítulo 1 se mencionan los antecedentes de la compañía, aspectos generales, aspectos administrativos, financieros, legales, fiscales, así como una breve explicación de las definiciones más importantes que se requieren para entender la problemática que se plantea.

En el capítulo 2 se incluye la metodología que se aplicó y los instrumentos que se utilizaron para recopilar y analizar la información necesaria para presentar los resultados y la propuesta de mejora para la constructora.

En el capítulo 3 se presentan los resultados y análisis de la investigación, además los hallazgos en los estados financieros del año 2012 con sus índices financieros.

En el capítulo 4 se detallan las propuestas de solución para cada uno de los hallazgos y como principal propuesta, se encuentra el manual de procedimientos de cuentas por pagar, que ayudara a mejorar y fortalecer los controles de la constructora Modus Vivendi S.A..

También se presentan las conclusiones y recomendaciones determinadas a través del presente informe y por último el apartado de anexos, en donde se detalla los formularios que se proponen, las entrevistas y cuestionarios que se utilizaron para conocer más a fondo la problemática de la constructora.

# **Capítulo 1**

## **Antecedentes**

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer aspectos importantes a considerar para el fortalecimiento del control interno en el rubro de cuentas por pagar de la constructora Modus Vivendi, S.A.

### **1.1. Antecedentes de la compañía**

El presente estudio se realizó en la constructora Modus Vivendi S.A. compañía dedicada a la construcción, remodelación y compra-venta de bienes inmuebles.

La fecha de constitución de Modus Vivendi S.A. fue en mayo del año 2005, según consta en escritura pública, inscrita en el registro mercantil en octubre del mismo año.

Las oficinas de Modus Vivendi S.A., se encuentran en el área metropolitana de la ciudad de Guatemala, específicamente en la 12 calle 1-25 zona 10, torre sur Nivel 12, oficina 12-07, edificio géminis 10.

#### **1.1.2 Aspecto Legal y tributario**

Existen regulaciones de tipo mercantil, legal y tributario que la constructora debe cumplir desde su constitución hasta el pago de impuestos. Todas las leyes, códigos decretos y artículos que se mencionan están vigentes a la fecha de la investigación.

La compañía objeto de estudio se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria en el régimen optativo según artículo 72 de La Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 26-92 del Congreso de la República, realizando pagos trimestrales con base al período de

liquidación definitiva del año anterior y efectúa la declaración jurada anual de dicho impuesto según los resultados obtenidos al 31 de diciembre de cada año. De acuerdo a la nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto número 10-2012, se encuentra afecta al Régimen de Actividades Lucrativas.

Se encuentra inscrita bajo el Régimen general de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala; efectúa pagos mensuales por medio electrónico a través del sistema BANCASAT de la Superintendencia de Administración Tributaria.

De acuerdo a lo indicado en el artículo 11, de la Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto número 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala, acredita los pagos trimestrales del Impuesto Sobre la Renta al mencionado impuesto, dentro del mismo año calendario.

Así también se encuentra afecta al Impuesto Sobre Productos Financieros, Decreto 26-95 del Congreso de la República de Guatemala, debido a que percibe intereses bancarios sobre las cuentas monetarias que posee.

Mientras que su actividad productiva y comercial se encuentra regulada por el Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.

La presentación de los estados financieros de la constructora Modus Vivendi S.A. está basada en lo indicado en la NIC No. 1 (revisada en el año 2012) “Presentación de Estados Financieros”, debido a que esta Norma indica las bases para la presentación de los estados financieros, con la finalidad de que sean comparables con periodos anteriores.

### 1.1.3 Aspectos Organizacionales

La constructora cuenta con, objetivos, planes, programas, presupuestos, y normas sobre las cuales se desarrolla la funcionalidad de la misma.

#### 1.1.3.1 Control Interno

El sistema de Control Interno está a cargo del departamento de contabilidad, apoyándose con el servicio de auditoría externa quienes evalúan semestralmente la información financiera de la compañía.

#### 1.1.3.2 Información Financiera Y Contable

La constructora factura mensualmente un promedio de Q 700,000.00, la cartera es relativamente sana, debido a que a la fecha no se han empezado a vender las construcciones. Las cuentas por pagar representan 10% de 1 a 30 días, 75% de 31 a 60 días, el 15% de 61 o más días. Los estados financieros se preparan mensualmente, y el responsable de la elaboración y presentación ante la gerencia es el contador general, los estados financieros son revisados por el gerente administrativo. La constructora posee un sistema de contabilidad computarizado donde se lleva el registro y control de las operaciones.

#### 1.1.3.3 Datos del personal

La constructora cuenta con 11 empleados, todos tienen contrato de trabajo indefinido y están registrados ante el Ministerio de Trabajo. Las obligaciones patronales se cumplen de acuerdo a lo que establecen las leyes laborales.

#### 1.1.3.4 Información Comercial

El producto que comercializa es la compra-venta de inmuebles y la prestación de servicios por construcción y/o remodelación de edificios.

## 1.2 Planteamiento del problema

Durante la investigación realizada en la constructora se determinó que no cuenta con una adecuada administración, control, y registros contables de los gastos erogados por servicios y/o compra de materiales. La constructora elabora estados financieros mensuales con base en la información contable obtenida de cada período; en la evaluación que se llevó a cabo se determinó que estos reflejan una cuenta por pagar atrasada. Debido a que no existe un manual de procedimientos que indique los días crédito y el registro de las facturas de gastos; no se tiene el control de las obligaciones por pagar a corto o largo plazo.

En algunas oportunidades el gasto se hace en un mes determinado pero se contabiliza hasta que los interesados envían sus facturas para pago, las que regularmente se presentan con más de un mes de atraso sin que la constructora haga las provisiones necesarias por los montos erogados; por esta razón, el estado de resultados y balance general presentan datos de periodos anteriores y no contempla los egresos totales que se suscitan durante el período que corresponden los informes financieros.

Como consecuencia de lo indicado anteriormente, en los estados financieros correspondientes del 01 de enero del 2012 al 30 de septiembre del 2012, no se incluyen la totalidad los gastos por los conceptos anteriormente indicados que se realizaron los últimos meses del ejercicio razón por la que fueron contabilizados posteriormente con las facturas recibidas en forma atrasada, por esta situación, los resultados que se presentan en los estados financieros del presente año, no son verídicos por consecuencia, la información no es confiable.

Debido a que a la fecha no se han finalizado los proyectos que se encuentran en construcción, la cuentas por pagar que existe es mínima y no corresponden a la rama fuerte a que se dedica la constructora que es compra-venta de bienes inmuebles, en el presupuesto que se realiza al iniciar cualquier proyecto no se consideró la totalidad de los gastos en que se incurrirían durante la ejecución de dicho proyecto para no tener problemas en el flujo de efectivo y ocasionar falta de liquidez.

### 1.3 Justificación

La presente investigación se justifica por falta de competencia en el sector comercial y de servicios de las constructoras registradas en nuestro país y que estas sujetas a constantes cambios en sus procesos comerciales y de servicios y de competencia, esto debido a que el nivel que se da en otros niveles empresariales hace que cada vez más sea necesaria la optimización de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, entre otros, y ejecutar de manera eficiente el consumo y gasto de dichos recursos para que las constructoras guatemaltecas puedan dar ese salto cualitativo y ponerse a tono con el resto de constructoras de la región y trascender incluso a otras partes del mundo.

En una compañía dedicada a la construcción, dentro del área de cuentas por pagar, existen múltiples riesgos que no pueden ser detectados oportunamente, debido a una estructura organizacional débil y a la falta de canales de comunicación adecuados, duplicidad de funciones, falta de políticas y procedimientos que definan las funciones de cada persona en los procesos de cuentas por pagar.

El departamento de cuentas por pagar tiene un papel importante dentro de este tipo de constructoras debido a que se realizan operaciones con diferentes proveedores y no tener el control sobre ellos pueden generar pagos no autorizados debido a la falta de requerimientos mínimos a seguir para la emisión de un cheque o transferencia, esto incluso puede llevar a desfalcos y malversación de fondos por la falta de procedimientos que impidan el acceso al departamento de personal autorizado incrementando el riesgo de fuga de información en este tipo de constructoras.

Otro impacto que fue motivo para realizar la presente investigación es el registro inoportuno de las cuentas por pagar ya que existe el riesgo de que la misma al final de un período, ya sea este mensual o anual, no presente razonablemente las cifras reveladas en el estado de los estados financieros debido a la falta de normas y procedimientos de control interno para su cumplimiento.

## 1.4 Pregunta de Investigación

La pregunta que se planteó para resolver el área crítica detectada es:

¿Cuál es el impacto económico que incide en los resultados de la constructora, cuando no se tiene un manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por pagar?

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo general

Proporcionar a la constructora una solución factible para que puedan registrar en forma correcta y oportuna las facturas de proveedores y a la vez que la información financiera de dicho rubro sea confiable.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Implementar un manual de procedimientos para el adecuado registro contable de las cuentas por pagar.
- Definir como se debe llevar el control de las cuentas por pagar para evitar enfrentar a proveedores en desacuerdo.
- Presentar una política adecuada para el apropiado control y registro contable de las facturas de gastos.

## 1.6 Alcances y límites

### 1.6.1 Alcances

El alcance de la investigación se basó en los procesos de control interno del área financiera y contable que deben mejorarse.

- El alcance de la investigación comprendió la evaluación de la colección de información, que implicó un análisis de todos los documentos necesarios e importantes para determinar cómo se llevan a cabo los registros contables de los servicios con que opera la constructora.
- Se observó los procesos de estudio del diagnóstico contando con el apoyo del contador general, extrayendo la información necesaria por medio de distintas técnicas y herramientas que permitirán el conocimiento necesario para presentar los resultados de la propuesta que será de beneficio para la constructora.
- Se observó los estados financieros al 31 de diciembre de 2011 y 2012.

### 1.6.2 Límites

- Por requerimiento de la gerencia no se revelaron las cifras reales de los estados financieros, estas fueron alteradas en un porcentaje adecuado, por cuestiones de confidencialidad de los resultados.
- Por requerimiento de la gerencia únicamente el contador general fue autorizado para proporcionar información previo requerimiento para dicha investigación.

## 1.7 Marco Teórico

### 1.7.1 Importancia de las constructoras

La actividad de la construcción es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de las economías de los países o regiones. Este sector industrial es de suma importancia para el desarrollo económico de cualquier país, no sólo por la gran cantidad de empresas constructoras que involucra en forma directa, si no también, por su efecto dinamizador en una alta gama de insumos que demanda. Por otro lado, es una actividad intensiva en la ocupación de mano de obra, por lo que es clave para la definición de políticas que permitan asegurar niveles de empleo óptimos. Dressel, G. (1975). Organización de la construcción tomo 2. España.

El crecimiento de la economía para 2013 se situará en un rango de entre el 3.5 y el 3.9 por ciento con un alza en actividades como la construcción y la intermediación financiera, de acuerdo con las proyecciones de la Junta Monetaria (JM). El informe aprobado por la JM destaca que en el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB) del próximo año, el desempeño del sector de la construcción tendrá un crecimiento del 7.7 por ciento, luego de reportar tasas moderadas y en 2010 una caída del 11.5 por ciento.

El efecto de la ejecución de obras de infraestructura pública y el proceso de reconstrucción de los daños ocasionados por el terremoto del 7 de noviembre del presente año que afectó principalmente el occidente del país son algunas de las razones que explicarían el crecimiento del sector, además de la entrada en vigencia de la Ley de Alianzas Público-Privadas en Guatemala que busca promover mega proyectos de infraestructura que incentivarán el desarrollo del país.

El sector de construcción en Guatemala comprende sub-sectores tal como: vivienda e infraestructura. El subsector de vivienda comprende proyectos habitacionales para niveles tanto altos como bajos y sociales así como edificios para comercio e industria. Por otro lado, el subsector de infraestructura: está integrado principalmente por proyectos de carreteras, y puentes. Durante la crisis que se generó en el 2008, el sector de construcción sufrió una desaceleración en la que el valor agregado tuvo una caída de un 0.5% durante ese año.

Es importante mencionar que el 100% de las exportaciones de materiales de construcción son destinadas a Centroamérica. Instituto Nacional de Estadística (2012). Encuesta Nacional de Empleo, Guatemala.

### 1.7.2 Conceptos fundamentales

#### Contratos de construcción

“Un contrato de construcción es un contrato, específicamente negociado, para la fabricación de un activo o un conjunto de activos, que están íntimamente relacionados entre sí o son

interdependientes en términos de su diseño, tecnología y función, o bien en relación con su último destino o utilización”.

“Un contrato de precio fijo es un contrato de construcción en el que el contratista acuerda un precio fijo, o una cantidad fija por unidad de producto, y en algunos casos tales precios están sujetos a cláusulas de revisión si aumentan los costes”.

“Un contrato de margen sobre el coste es un contrato de construcción en el que se reembolsan al contratista los costes satisfechos por él y definidos previamente en el contrato, más un porcentaje de esos costes o una cantidad fija”.

Comité de normas internacionales de contabilidad (1978). Normas Internacionales de Auditoría. London, Canadá: Editorial IASC

Manual “documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas”. Garcia.R. (2006). Diccionario Santillana del español (1ra edición). México: Editorial Santillana.

Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, se citan algunos conceptos

(2012, 11). Organización. Buenas tareas.com. Recuperado 11, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Organizacion/280443.html> “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, Información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una constructora, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.

(2012, 11). Organización. Buenas tareas.com. Recuperado 11, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Organizacion/280443.html> lo conceptualiza como “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un

determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

(2012, 11). Organización. Buenas tareas.com. Recuperado 11, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Organizacion/280443.html> define, Objetivos de los manuales. Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual. Define los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización).
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (manual de procedimientos)
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

#### Ventajas de los manuales

Entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, estos elementos que por otro lado, serían difíciles reunir.

- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

#### Cuentas por pagar

“Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas tales como la adquisición de mercancías o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo. IMCP, A.C. (2001), Boletín C-9 “ Provisiones, Activos y Pasivos contingentes y compromisos” México: Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores.

Se puede mencionar algunas cuentas por pagar como son:

- Dividendos.
- Proveedores.
- Documentos por pagar.
- Impuestos por pagar.
- Otros.

El registro de los documentos y cuentas por pagar se hacen al destinar una cuenta de mayor para cada uno de los conceptos que integran los documentos y cuentas por pagar. Los conceptos más usuales son como siguen:

- Documentos por pagar a bancos.
- Documentos por pagar a proveedores.
- Porción de la deuda a largo plazo con vencimiento a un año.
- Cuentas por pagar a proveedores.
- Cuentas por pagar – varios.
- Anticipo de clientes.
- Constructoras afiliadas.
- Dividendos por pagar.

El término “constructoras afiliadas” se utiliza cuando las constructoras tienen accionistas comunes. Estas cuentas se manejan para registrar las transacciones ínter constructoras como compras de bienes, prestación de servicios, préstamos etc. de las constructoras afiliadas.

Estas cuentas forman un concepto separado de las cuentas por pagar debido a que la naturaleza del beneficiario les confiere una característica especial en cuanto a su exigibilidad.

### 1.7.3 Control interno

Hoy en día las diferentes organizaciones realizan un gran volumen de operaciones que deben ser controladas a través de una buena administración, ya que ésta es responsable de salvaguardar los recursos de cada entidad, esto se hace con el fin de evitar errores y fraudes, lo que se logra implementando y manteniendo un adecuado control interno y por consiguiente los beneficios esperados serían los siguientes:

- Proteger y salvaguardar los bienes de la empresa y al personal.

- Prevenir y descubrir la presencia de fraudes, robos y acciones dolosas.
- Obtener información contable, financiera y administrativa de manera confiable y oportuna.
- Promover el desarrollo correcto de las funciones, operaciones y actividades de la empresa.

Control interno, es una expresión que utilizan con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

#### 1.7.3.1 Importancia del control interno

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes. Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.

#### 1.7.3.2 Objetivos del control Interno

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.

- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.

### 1.7.3.3 Componentes del control Interno

Los componentes del Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura también denominado sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- Ambiente de control interno.
- Evaluación del riesgo.
- Actividades de control gerencial.
- Sistemas de información contable.
- Monitoreo de actividades.

### 1.7.3.4 Ambiente de control interno

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima en la cima. En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos.
- Autoridad y responsabilidad.
- Estructura organizacional.
- Políticas de personal.
- Clima de confianza en el trabajo.
- Responsabilidad.

Valencia, J. (2006). Control interno. España: Editorial Mad.

## **Capítulo 2**

### **Metodología aplicada**

#### **2.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es de campo, este tipo de investigación, regularmente se utiliza en ciencias sociales, con base al levantamiento de información de fuentes primarias, a través de la encuesta, la entrevista o la observación. La fuente de información puede ser de personas, objetos, lugares, instituciones, constructoras, etcétera, de quienes se obtiene información directa o de primera mano por parte del investigador en relación a problemas específicos que presentan el desarrollo de la sociedad en sus diferentes aspectos. Entre los instrumentos utilizados se tienen:

- La observación. Es aquella en la que el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia apreciación.
- La entrevista. Es la relación directa que se establece entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.
- La herramienta administrativa identificada como FODA es una técnica de planeación, que permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su conocimiento pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Además requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la constructora, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, entre otros. La capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas.

- Conocido originalmente con el método “OPEDEPO PF”, es un acróstico para identificar las Debilidades, Oportunidades, Peligros y Potencialidades, fundamentales para visualizar panoramas de cualquier ámbito, cobertura y situación, aplicable a Constructoras, Instituciones o cualquier tipo de organización. Las siglas originales eran demasiado complejas por lo que con posterioridad resultó más fácil y manejable el término FODA, convirtiéndose prácticamente en algo indispensable para analizar cualquier situación. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia.

- El análisis vertical de los Estados Financieros ayudó a conocer la verdadera situación económica de la entidad, para tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y servicios, también para descubrir deficiencias.
- El método de análisis de razones financieras, corresponde a relaciones existentes entre los diversos elementos que integran los Estados Financieros. Estas no incluyen aspectos cualitativos, es simplemente un método de análisis. Su función se limita a servir de auxiliar para el estudio de las cifras de los negocios, señalando solo probables puntos débiles.

## 2.2 Sujetos de la investigación

La constructora donde se realizó la presente investigación fue Modus Vivendi, S.A. y corresponde al período del 01 de enero al 31 de diciembre 2012.

Las áreas involucradas fueron el departamento de contabilidad que actualmente lo conforman el Contador General y dos Auxiliares de Contabilidad, la Gerencia Financiera que lo conforma una persona y el departamento de proyectos que lo integra el Supervisor de proyectos.

## 2.3 Instrumentos

En las distintas etapas de la investigación se hizo necesario utilizar el método deductivo y por este medio se recolectó, clasificó y analizó toda una serie de datos que luego se transformaron en la información para la ejecución de la propuesta.

El trabajo se realizó partiendo de la investigación de campo que proporcionó la constructora, se definieron los elementos de mayor importancia a evaluar, diseñar e implementar y la forma en que deberán presentarse, así como las recomendaciones a la gerencia general.

Los instrumentos que se utilizaron en el desarrollo de este trabajo fueron los siguientes:

Entrevistas a personal clave

- Cuestionarios.
- Observación de los procesos.
- Inspección de los documentos.
- Análisis de las operaciones.

## 2.4 Diseño de la investigación

En el desarrollo de la presente investigación, se utilizó una metodología uniforme de recaudación de información para el área involucrada en el manejo de la cuenta por pagar, que consistió en:

- Desarrollar formatos para entrevistas, enfocados a la evaluación de deficiencias.
- Se entrevistaron a los involucrados, en forma directa, para esclarecer algunas dudas que resultaron al analizar la información de los cuestionarios, así como resolver inquietudes respecto a la segregación de funciones y determinación en el buen control y administración de las cuentas por pagar.
- Se visitó las oficinas administrativas tres veces.
- Se evaluó el área de cuentas por pagar de la constructora.

## 2.5 Aporte esperado

### 2.5.1 A la constructora

Aportar a la constructora un documento cuyo propósito fundamental es ayudar al personal involucrado a realizar las actividades que se relacionan con la erogación del gasto e inversión, mediante el pago de cuentas por pagar por los diversos conceptos, de manera eficiente y eficaz, ayudando a las áreas involucradas en el cumplimiento de sus objetivos.

De este modo, se espera que para los nuevos empleados con la implementación de un manual de procedimiento no surjan inconvenientes ni deficiencias en el departamento de contabilidad, el cual también facilitará la información clara y sencilla de las actividades de las cuentas por pagar.

### 2.5.2 A la universidad

Se aportó a la universidad un documento para conocer los procesos de erogaciones en una constructora que se dedica a la prestación de servicios y la compra-venta de inmuebles siendo su área fuerte la construcción de inmuebles para la venta.

### 2.5.3 Al estudiante

Con la realización de esta Práctica Empresarial Dirigida el estudiante, ejercite los conocimientos adquiridos en el desarrollo de su carrera universitaria, que adquiera la experiencia profesional en la elaboración de un manual de procedimientos de cuentas por pagar y así obtener el logro completo del desarrollo del programa de actualización académica.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados y análisis de la investigación

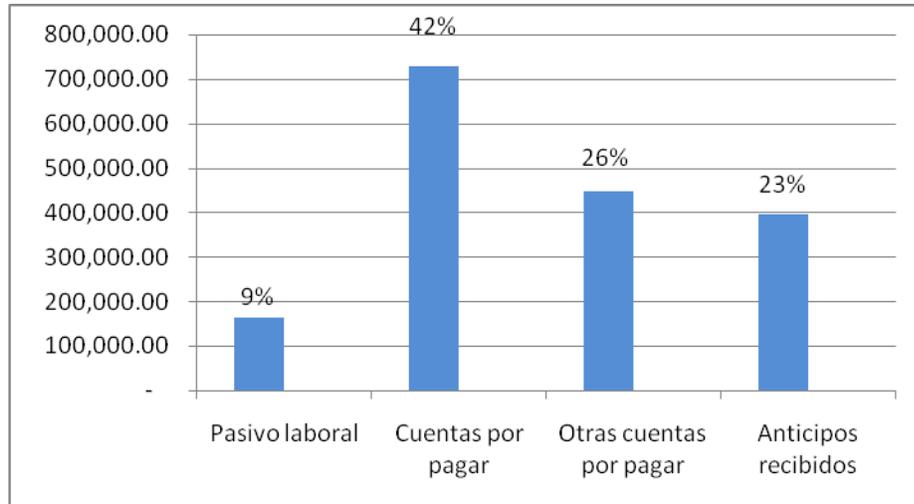
#### 3.1.1 Resultados de la investigación

El control interno en el rubro de cuentas por pagar de la constructora es de suma importancia debido a que representan obligaciones en el presente, de transacciones realizadas en el pasado, así como las fuentes de financiamiento a corto y largo plazo. Por tal motivo se efectuó un análisis para evaluar la estructura de las cuentas por pagar, la aplicación y cumplimiento de políticas definidas por la administración para garantizar un procedimiento adecuado de validación de procesos con el objeto de que los controles existentes sean valuados y así determinar la eficiencia y eficacia respectiva de los mismos, el objetivo primordial es el análisis de la liquidez, la planificación y control de las obligaciones y la suspensión de créditos por parte de los diferentes proveedores. Razón por la cual se solicitó a la administración un manual de políticas y procedimientos de las cuentas por pagar, el cual no fue posible obtener debido a que el mismo no existe. Derivado de dicha deficiencia se determinó la necesidad de evaluar las cuentas contables del pasivo a corto plazo de MODUS VIVENDI S.A. para determinar los puntos críticos existentes.

El enfoque de la investigación se orientó a detectar las deficiencias en el flujo del proceso de cuentas por pagar y agregar valor a la constructora mediante la formulación de propuestas y recomendaciones que permitan reducir las debilidades encontradas y poder aportar de la mejor manera al logro de las metas y objetivos de la constructora.

De acuerdo a los estados financieros al 31 de diciembre del año 2012, el rubro de cuentas por pagar representa el 42 % de sus pasivos a corto plazo según se muestra en la gráfica No. 1

Gráfica No. 1  
Cuentas del Pasivo Corriente  
Al 31-12-2012  
(Cifras expresada en Quetzales)



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica describe que el rubro de cuentas por pagar es el de mayor relevancia dentro de las cuentas del pasivo corriente de la constructora, razón que determinó la dirección de la investigación en dicha área con el objeto de proponer mejoras que ayuden a contrarrestar las deficiencias encontradas.

Debido a: que el contador es quien define los registros y los procesos de la operación del ciclo de pagos, la inexistencia de un sistema de control interno y el aplicar procedimientos empíricos, no ha permitido un registro contable adecuado para poder suministrar información confiable y oportuna para la administración; por lo que mediante entrevistas y cuestionarios aplicados a la administración y al contador general se determinaron las siguientes debilidades:

- a) No existe persona responsable del área de cuentas por pagar.
- b) En el proceso de recepción de facturas de los proveedores no se les exige la orden de compra emitida por la constructora y como consecuencia no se tiene certeza que las

compras ó prestación de servicios adquiridos forme parte de las operaciones del giro del negocio.

- c) No se utiliza un formato de contraseña de pago para los proveedores, actualmente únicamente se sella una copia de la factura recibida.
- d) No existe un libro de actas o archivo electrónico en donde se lleve el control de las facturas recibidas, razón por la cual en algunas oportunidades se extravían los documentos, creando así, atraso en el pago a los proveedores.
- e) En algunas oportunidades los registros contables del gasto se operan en cuentas de gasto que no corresponde.
- f) No existe una programación de pagos adecuada que permita tener el control de los desembolsos y saldos de las cuentas bancarias, debido a que los pagos se realizan de diferentes bancos a criterio del operador contable.
- g) No se lleva una circularización de proveedores en donde muestre los saldos corrientes o con días crédito.
- h) La administración no recibe información sobre las obligaciones que la constructora tiene pendientes, generando inconvenientes en la toma de decisiones.

### 3.2 Análisis de los resultados de la investigación

Dentro del proceso de investigación se entrevistó al gerente administrativo/financiero y al contador general, como parte del proceso se evaluaron los estados financieros, en particular el estado de situación financiera y el estado de resultados al 31 de diciembre del año 2012, de igual manera se evaluó la forma en que realizan la autorización, el registro, control y pago de las cuentas por pagar a corto plazo.

### 3.2.1 Análisis Financiero

Se realizó un análisis vertical porcentual sobre los estados financieros de la empresa, observándose que el rubro de cuentas por pagar representa un 42% de los pasivos corrientes en el estado de situación financiera al 31 de diciembre del año 2012, razón por la que la constructora está obligada a definir procedimientos en el ciclo de las erogaciones con el objeto de proporcionar información confiable que sirva para toma de decisiones.

Con base a los estados financieros proporcionados por la constructora, se procedió a realizar un análisis financiero que consistió en evaluar el comportamiento operativo, mediante un diagnóstico de su situación actual y prevención de los eventos futuros a través de las razones o índices financieros para facilitar el análisis de liquidez, solvencia, rotaciones y eficiencia en sus actividades.

A continuación se presentan los estados financieros de Modus Vivendi S.A., al 31 de diciembre del año 2012, que sirvieron de base para realizar los análisis financieros.

**Cuadro No. 1**  
**Modus Vivendi S.A.**  
**Estado de resultados**  
**Del 01 de Enero al 31 de diciembre del año 2012**  
**(Cifras expresada en Quetzales)**

<u>Movimiento de ventas</u>			
Ventas	Q	<b>2,931,928.00</b>	<b>100%</b>
Otros Ingresos	Q	-	
Total de Ingresos	Q	<b>2,931,928.00</b>	
<u>Costo de ventas</u>	Q	<b>1,165,707.60</b>	40%
Ganancia bruta	Q	<b>1,766,220.40</b>	
<u>Gastos de operación</u>			
Sueldos y Salarios	Q	222,293.30	
Prestaciones Laborales	Q	65,252.19	
Bonificacion Incentivo	Q	180,453.28	
Cuota patronal	Q	28,788.75	
Atencion al Personal	Q	7,577.87	
Papeleria, útiles	Q	15,512.99	
Alquileres	Q	45,000.00	
Energia Electrica	Q	13,677.33	
Telecomunicaciones	Q	19,070.55	
Honorarios	Q	222,694.10	
Servicios Internet	Q	6,000.00	
Reparacion y Mant. De Edificios	Q	20,724.99	
Propaganda y Publicidad	Q	27,030.83	
Servicios Contratados	Q	95,048.00	
Depreciaciones	Q	34,170.32	
Peajes y Parqueos	Q	13,859.20	
Reparacion y mant. De oficina	Q	19,697.49	
Otros Gastos	Q	<b>368,662.37</b>	
		Q	<b>1,405,513.56</b>
		Q	<b>360,706.84</b>
Otros gastos financieros			
Otros Intereses y gastos financieros	Q	<b>239,884.39</b>	8%
Utilidad del periodo	Q	<b>120,822.45</b>	4%

Fuente: Elaboración propia, con base a extractos de estados financieros.

**Cuadro No.2**  
**Modus Vivendi S.A.**  
**Estado de situación financiera**  
**Al 31-12-2012**  
**(Cifras expresada en Quetzales)**

Activo				
Corriente		<b>Q 22.093.159,41</b>	<b>100%</b>	<b>89%</b>
Caja y Bancos	Q 45.833,72		0%	
Cuentas por Cobrar	Q 485.595,40		2%	
Impuestos por cobrar	Q 496.925,94		2%	
Inventarios	Q 21.064.804,35		95%	
Construcciones	Q 17.417.841,51			
Terrenos	Q 3.646.962,84			
Fijo		<b>Q 712.423,08</b>	<b>100%</b>	<b>3%</b>
Mobiliario y equipo	Q 340.900,00		48%	
Mejoras a edificios	Q 651.980,00		52%	
(-) Depreciacion	Q (280.456,92)			
Diferido		<b>Q 1.892.844,17</b>	<b>100%</b>	<b>8%</b>
Anticipos pagados	Q 1.892.844,17			
Suma del activo		<b><u>Q 24.698.426,66</u></b>		<b><u>100%</u></b>
<b>Pasivo</b>				
Corriente		<b>Q 1.737.440,53</b>	<b>100%</b>	<b>7%</b>
Pasivo laboral	Q 164.427,66		9%	
Proveedores	Q 729.376,53		42%	
Otras cuentas por pagar	Q 447.549,53		26%	
Anticipos recibidos	Q 396.086,80		23%	
No Corriente	Q -	<b>Q 10.861.652,50</b>	<b>100%</b>	<b>44%</b>
Prestamos bancarios	Q 10.861.652,50			
	Q -			
Suma pasivo		<b>Q 12.599.093,03</b>		
Capital		<b>Q 12.099.333,64</b>	<b>100%</b>	<b>49%</b>
Capital		<b>Q 7.200.000,00</b>	60%	
Capital Autorizado y pagado	Q 7.200.000,00			
Capital Suscrito No Pagado	Q -			
(+) Aportaciones por Capitalizar	Q 418.830,45		3%	
(+) Utilidades Retenidas	Q 3.937.290,79		33%	
(+) Reserva Legal	Q 422.389,95		3%	
(+) Resultados del Periodo	Q 120.822,45		1%	
Suma pasivo y capital		<b><u>Q 24.698.426,66</u></b>		<b><u>100%</u></b>

Fuente: Elaboración propia, con base a extractos de estados financieros.

Análisis efectuado mediante la utilización de índices financieros.

- a) Margen bruto de Utilidad: Indica la cantidad que se genera por cada quetzal vendido para poder cubrir los gastos operacionales y no operacionales.

$$\begin{array}{r} \text{Utilidad Bruta} \\ \text{Ventas netas x 100} \end{array} \quad \frac{1,766,220.40}{2,931,928.00} \quad \mathbf{Q} \quad \mathbf{0.60}$$

De acuerdo a lo representado en el índice bruto de utilidad Modus Vivendi S.A. por cada quetzal que se obtiene de las ventas, Q. 0.60 centavos sirven para cubrir los gastos que sirven para la generación de la fuente reproductora del negocio.

- b) Razón corriente: indica la capacidad que tiene la constructora para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

$$\begin{array}{r} \text{activo corriente} \\ \text{pasivo corriente} \end{array} \quad \frac{\mathbf{Q} \quad 22,093,159.41}{\mathbf{Q} \quad 1,737,440.53} \quad \mathbf{Q12.72}$$

Mediante la aplicación de la razón financiera, Modus Vivendi S.A. tiene por cada quetzal del pasivo exigible a corto plazo Q. 12.72 de capacidad necesaria para liquidar en forma oportuna sus obligaciones.

- c) Prueba ácida: mide la capacidad de pago inmediato que tiene la constructora para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Esta prueba es más rígida en virtud que mide los bienes disponibles y exigibles para el pago de los pasivos a corto plazo.

activo corriente	Q 22,093,159.41		
(-) conceptos de menor liquidez	Q 21,064,804.35	Q 1,028,355.06	<b>Q0.59</b>
pasivo corriente		Q 1,737,440.52	

El resultado del índice de Liquidez o Prueba del Ácido, indica que por cada quetzal de las obligaciones contraídas a corto plazo, la constructora cuenta con Q.0.59 de activos líquidos disponibles, lo que demuestra que la constructora no tiene capacidad de pago para afrontar los compromisos contraídos.

d) Índice de rotación de cuentas por pagar: muestra el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año, según muestra la aplicación abajo descrita:

Año	Fórmula	Valores	Resultado
2012	<i>Compras</i>	<u>1.102.000,00</u>	2
	<i>Proveedores</i>	729.376,53	
2011	<i>Compras</i>	<u>6.983.263,86</u>	5
	<i>Proveedores</i>	1.534.000,00	

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente y según la información obtenida por la constructora en el balance de situación financiera existe la cuenta contable con el nombre de otras cuentas por pagar y que también se registran erogaciones de proveedores y que por decisión de la administración se registran en la mencionada cuenta, distorsionando los índices financieros arriba indicados.

e) Días crédito en cuentas por pagar: Esta es otra forma de medir la salida de recursos para atender obligaciones adquiridas con proveedores, pero expresando el resultado no con número de veces, sino que a través de número de días de rotación, permitiendo vislumbrar las normas de

pago de la constructora. Tomando como base el resultado obtenido en el índice financiero de la rotación de cuentas por pagar, que en este caso fue de 2 veces, tendríamos que:

Días calendario	$\frac{365}{2} = 183.$
Resultado de rotación de proveedores	2

Este resultado indica que la constructora canceló sus obligaciones con los proveedores cada 183 días durante el periodo 2012, y en comparación con el periodo 2011 el resultado obtenido es la cancelación de deudas cada 73 días, debido a la inconsistencia de registro nuevamente se refleja que el análisis efectuado no es coherente respecto a la información con el año anterior.

### 3.2.2 Análisis Fiscal

En el aspecto fiscal por los procedimientos inadecuados para el manejo de las cuentas por pagar, se pueden dar pagos indebidos de impuestos, como el Impuesto al Valor Agregado, causado por facturas, notas de crédito y notas de débito que se reciben y/o registran fuera del plazo que estipula la ley y que deben cumplir con los requisitos legales establecidos en el artículo 32 de su reglamento.

Al revisar la documentación se observó que la empresa realiza pagos por concepto de servicios a personas que no están registradas ante la Superintendencia de Administración Tributaria, los que no tienen la autorización de emitir facturas por la prestación de esos servicios, lo cual ocasiona que no se pueda aprovechar el gasto en tales transacciones, para efecto de las deducciones en el pago del Impuesto Sobre la Renta de los que corresponden a costos y gastos necesarios para producir o conservar la fuente productora de las rentas gravadas, según el artículo 38 en sus incisos “a” al “z” de la Ley del Impuesto Sobre la Renta .

Por último se revisaron los cheques emitidos y se observó que la empresa no soporta legalmente los pagos a sus proveedores, debido a que no todos cuentan con la documentación de evidencia suficiente y que al ser fiscalizados por la Administración Tributaria puedan ser sancionados, siendo estas según la Sección Quinta en su artículo 94 del Código Tributario que establece

sanción del 100% del impuesto omitido en cada operación al adquirir bienes o servicios sin exigir la documentación legal.

### 3.2.3 Análisis de Auditoría

#### 3.2.1 Análisis del pasivo laboral

Se evaluó la cuenta de pasivo laboral detectando que el departamento contable no separa la provisión de bono 14, aguinaldo, indemnización y vacaciones, al momento de dar razonabilidad por cada rubro no fue posible, debido a que el procedimiento de registro no es el adecuado.

##### 3.2.1.1 Riesgo por registro erróneo

Los cálculos de las cifras no son confiables, el saldo revelado en el estado financiero no es correcto y al momento de necesitar alguna información detallada no se podrá proporcionar.

#### 3.2.2 Análisis de proveedores.

##### 3.2.2.1 Control interno

Un eficiente control interno provee a la constructora la prevención de fraudes de inventario, descubrir robos y subtracciones de los mismos, y la obtención de la información financiera, administrativa y contable con un grado de confiabilidad alto, que los inventarios sean valuados razonablemente así como su protección y salvaguarda, detectar desperdicios y filtraciones de productos y a promover la eficiencia del personal de la empresa, sin embargo, actualmente estos objetivos se pierden cuando no se tiene un manual de procedimientos que contenga las formas y lineamientos que instruyan al personal a realizar los debidos procesos.

En el detalle de proveedores se encuentra la cuenta contable denominada Varios, que contiene compras de materiales y suministros para los diferentes proyectos en proceso, distorsionando el principio de consistencia y uniformidad de registro.

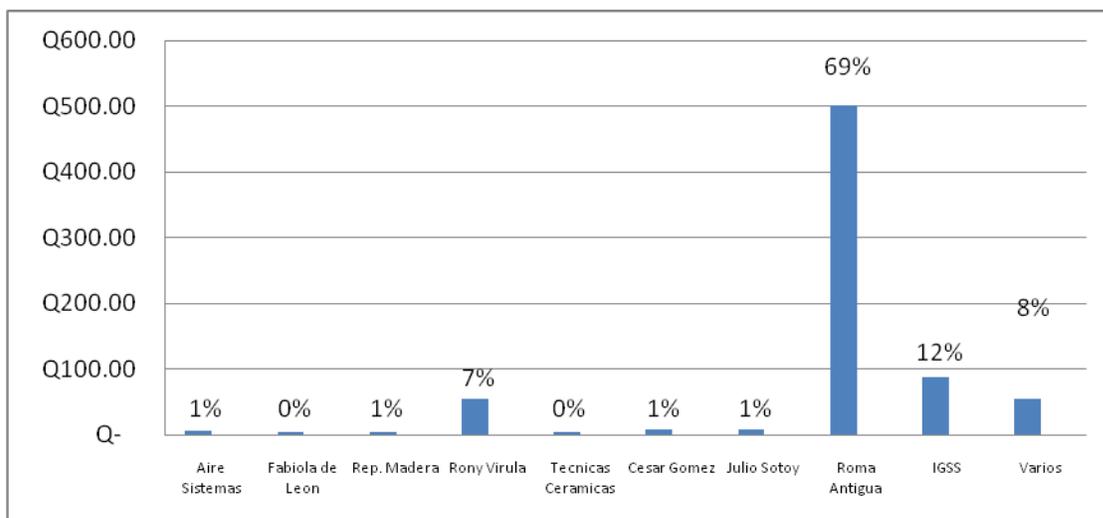
Cuadro No.3  
Detalle de proveedores  
Al 31-12-2012  
(Cifras expresada en Quetzales)

No.	Nombre	Valor
1	Aire Sistemas	Q 6,524.00
2	Fabiola de Leon	Q 3,348.00
3	Rep. Madera	Q 3,800.52
4	Rony Virula	Q 53,814.16
5	Tecnicas Ceramicas	Q 3,466.10
6	Cesar Gomez	Q 8,188.50
7	Julio Sotoy	Q 7,935.25
8	Roma Antigua	Q 500,500.00
9	IGSS	Q 86,800.00
10	Varios	Q 55,000.00
	Total	Q 729,376.53

Fuente: Partida de diario mayor general.

La Gráfica No.4, indica que el proveedor Roma Antigua S.A, abarca la mayor parte del total de proveedores, existiendo una tendencia de compras para un proveedor.

Gráfica No. 2  
Detalle de proveedores  
Al 31-12-2012  
(Cifras expresada en Quetzales)



Fuente: Partida de diario mayor general.

### 3.2.2.2 Riesgo de depender de un único proveedor

El depender de un proveedor limita la creación de una sana competencia que permitirá tener mejores propuestas en cuanto a tiempo de entrega, costos y calidad.

Con el objetivo de obtener mejores resultados que generen valor y ayuden a la constructora a alcanzar sus metas y objetivos se seleccionaron para efectos de análisis los proveedores Roma Antigua S.A. y Proveedores Varios, obteniendo los siguientes resultados.

#### 3.2.2.2.1 Roma Antigua S.A

Empresa dedicada a la venta de materiales para la construcción, se revisó la documentación de soporte de la deuda, y las facturas tienen como descripción únicamente el concepto de compra de materiales, se verificó en el portal de la Superintendencia de Administración Tributaria que dichas facturas fueran autorizadas y el resultado no fue del todo positivo. Sin embargo dicha compra de materiales no tiene adjunta la cotización, el análisis de compra, la autorización de compra, la orden de compra, la contraseña de pago sino únicamente cuenta con la factura en original sin sello y firma de recibido.

De acuerdo al cuadro No. 2, los saldos de pago para el proveedor mencionado no se encuentran sanos y debido a este porcentaje de vencimiento existe el riesgo inherente que el proveedor deje de abastecer de materiales para la construcción y como consecuencia ya no pueda seguir operando la obra, adicionalmente trasciende en las referencias crediticias o penalizaciones por parte del proveedor.

Cuadro No.4  
Regularización de saldos Roma Antigua S.A.  
Al 31-12-2012  
(Cifras expresada en Quetzales)

Concepto	Factura No.	Valor Factura	Fecha		Días	Corriente	Días			
			Factura	Cierre			De 1 a 30	De 31 a 60	mas de 60	
Compra de materiales	A-2036	134,534.70	10/07/2012	31/12/2012	114				134,534.70	
Compra de materiales	B-3450	76,345.00	11/11/2012	31/12/2012	-10	76,345.00				
Compra de materiales	B-4312	55,000.56	18/11/2012	31/12/2012	-17	55,000.56				
Compra de materiales	A-2073	73,746.03	23/07/2012	31/12/2012	101				73,746.03	
Compra de materiales	A-2074	23,457.12	23/07/2012	31/12/2012	101				23,457.12	
Compra de materiales	B-5300	86,000.00	10/12/2012	31/12/2012	-39	86,000.00				
Compra de materiales	A-2081	24,345.23	02/10/2012	31/12/2012	30		24,345.23			
Compra de materiales	A-3025	27,071.36	17/09/2012	31/12/2012	45			27,071.36		
Total		500,500.00					217,345.56	24,345.23	27,071.36	231,737.85
		100%					43%	5%	5%	46%

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2.2.2 Proveedores varios

Rubro en el que se registran compras de materiales y suministros, perdiendo la consistencia registró en la operación de compras y/o gastos requeridos por los diferentes proyectos, motivo por el cual no se puede generar información confiable y oportuna al momento que sea requerido.

Cuadro No.5  
Detalle de proveedores varios  
Al 31-12-2012  
(Cifras expresada en Quetzales)

No.	Nombre	Valor
1	Ferretería la Piocha	13.746,89
2	Distribuidora Rangel	7.326,00
3	Materiales para la Construcción	6.381,00
4	Ferretería Max S,A.	711,43
5	Almacen Gutierrez	21.698,31
6	Distribuidora el Alamb Bron	5.136,37
Total		55.000,00

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2.2.3 Revisión de documentos de cuenta proveedores varios

Se detectó que en las compras realizadas no cumplen con los requisitos mínimos de soporte necesarios para su validez, existiendo el riesgo de no controlar las compras, la distribución de los materiales y la responsabilidad del pago hacia el proveedor.

Cuadro No.6  
Cedula de atributos proveedores varios  
Al 31-12-2012  
(Cifras expresada en Quetzales)

Control Interno	Si	No
Facturas a nombre de VIVENDI S.A.	✓	
Facturas contiene el NIT correcto de VIVENDI S.A.	✓	
Facturas autorizadas por la SAT.	✓	
Coinciden los saldos registrados con las facturas	✓	
contienen la respectiva cotización		X
Contienen contraseña de pago		X
Contienen autorizacion de compra		X
Facturas tienen sello y firma de recibido	✓	

Fuente: Elaboración propia.

Se detectó que en las compras realizadas de este rubro no cumplen con los requisitos mínimos de soporte necesarios para su validez, existiendo el riesgo de no controlar las compras, la distribución de los materiales y la responsabilidad del pago hacia el proveedor.

3.2.2.2.4 Revisión de registros contables sobre cuenta proveedores varios

Los productos comprados a los proveedores varios antes mencionados, no ingresaron al inventario ya que según indica la administración estas compras por ser de rangos menores se registran directamente al gasto, materiales que son entregados por la administración al arquitecto encargado de la obra y las facturas únicamente tiene la firma de recibido de los materiales, y luego son distribuidos a los obreros en forma mesurada a criterio del arquitecto encargado de la construcción.

Cuadro No.7  
 Registro de compras a proveedores varios  
 Ejemplo de partida contable utilizada

Pda. No. Gasto	Fecha:	
	Debe	Haber
a: proveedores varios	xxx	xxx
V/ registro de compra de materiales	xxx	xxx

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3 Análisis de otras cuentas por pagar

**Cuadro No.8**  
**Detalle de otras cuentas por pagar**  
**Al 31-12-2012**  
**(Cifras expresada en Quetzales)**

No.	Nombre del Proveedor	Valor	Corriente	De 1 a 30 dias	De 31 a 60 dias	Mayor de 60 dias
19	COMERCIAL KAREN	755.00	755.00			
6	CONSTRUTEC	17,980.00		17,980.00		
13	CRISTIAN BENDFELDT	2,446.80	2,446.80			
1	Distrib. FG	270,862.06			270,862.06	
7	DISTRIBUCIONES GLOBALES, S.A.	17,463.30			17,463.30	
3	Esquivel Guat.	22,605.27			22,605.27	
5	Ferreservicios A.	18,984.54			18,984.54	
8	GEMA, S.A.	11,969.36		11,969.36		
4	Grupo Forte	19,735.42		19,735.42		
10	HOUSE EN ROOF	4,981.11				4,981.11
9	IDEAS	6,870.52				6,870.52
16	PREFABRICADOS EUROPEOS	1,450.00				1,450.00
18	PROTECCION ELECTRÓNICA, S.A.	992.84				992.84
2	Solid S.A.	36,055.28				36,055.28
11	SOLUCIONES EN ACERO	4,901.12				4,901.12
17	SUNSHINE FIELDS, S.A.	1,209.50				1,209.50
14	SURTIDORA DEL SUR	2,289.38				2,289.38
12	VENEGUA	4,013.75				4,013.75
15	VENTANAS DEL PACIFICO	1,984.28				1,984.28
<b>Totales</b>		<b>447,549.53</b>	<b>3,201.80</b>	<b>49,684.78</b>	<b>329,915.17</b>	<b>64,747.78</b>
			<b>1%</b>	<b>11%</b>	<b>74%</b>	<b>14%</b>

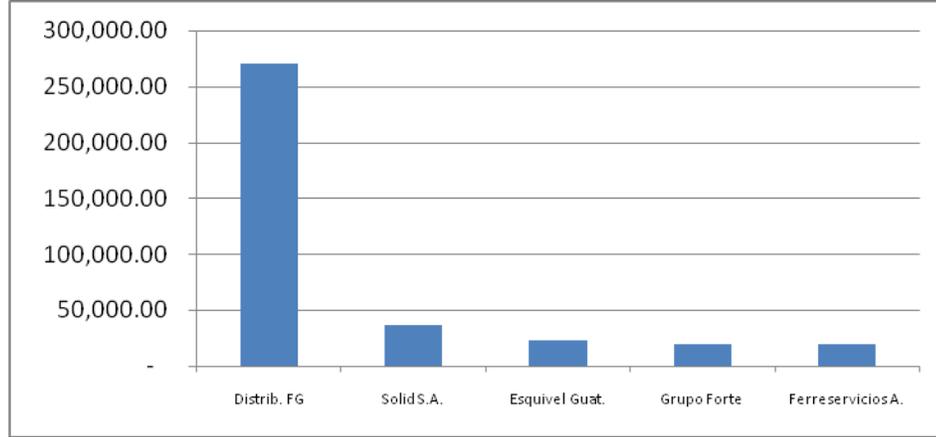
Fuente: Elaboración propia.

Los proveedores mencionados en el cuadro No.6, abastecen de materiales y suministros las construcciones que se llevan a cabo en Modus Vivendi S.A. Sin embargo el cuadro No.3, también muestra que la cuenta contable denominada proveedores varios, se incluye el mismo tipo de compra, afectando el principio contable de consistencia o uniformidad, reduciendo la capacidad de comparar debidamente la información presentada en los estados financieros.

#### 3.2.3.1 Proveedores significativos incluidos en otras cuentas por pagar

Los proveedores abajo indicados forman el 82% del total de la cuenta registrada en el estado de situación financiera, se seleccionó al proveedor Distribuidora FG para efectos de análisis, obteniendo los siguientes resultados.

**Gráfica No. 3**  
**Proveedores significativos incluidos en otras cuentas por pagar**  
**Al 31-12-2012**  
**(Cifras expresada en Quetzales)**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3.1.1 Proveedor Distribuidora FG

En la documentación revisada de dicho proveedor se encontró que carece de varios puntos clave de control interno por parte de Modus Vivendi S.A., para evitar el riesgo de que sea una compra ficticia, los puntos que se revisaron fueron los siguientes:

CONCEPTO	FACTURA NO.	Factura a nombre de VIVENDI S.A.	Factura contiene NIT correcto	Factura contiene Montos en Quetzales	Factura contiene autorizacion de	Factura contiene sello de recibido el
Venta de materiales de construcción	D6-0023	✓	✓	✓	✓	X
Venta de materiales de construcción	D6-0236	✓	✓	✓	✓	X
Venta de materiales de construcción	B-4360	✓	✓	✓	✓	X
Venta de materiales de construcción	B-6132	✓	✓	✓	✓	X
Venta de materiales de construcción	D6-0501	✓	✓	✓	✓	X
Venta de materiales de construcción	84 (envío)	X	X	X	X	X
Venta de materiales de construcción	D6-0864	✓	✓	✓	✓	X

Fuente: Elaboración propia.

✓ cumple  
 X No cumple

Según cédula arriba descrita, indica que se debe de establecer un proceso por escrito que indique cuales son los requisitos que debe de llenar la facturas para que sea pagada en su totalidad, así como los documentos legales requeridos por VIVENDI S.A. para evitar el riesgo de que las compras no existan.

En la documentación de respaldo se encontró un documento que no es factura, únicamente el envío fue revisado, por dicha razón se debe de establecer en el proceso de las cuentas por pagar, cuales son los documentos de respaldo que se deben archivar para una futura consulta de auditoría fiscal, auditoría externa, auditoría interna y/o de cualquier análisis financiero que se deba o tenga que hacer por parte de la administración.

### 3.2.3.1.2 Análisisde Saldos proveedor Distribuidora FG

Según indicaciones de la administración, este proveedor tiene 30 días crédito, sin embargo de acuerdo al cuadro No.7, la cuenta contable denominada otras cuentas por pagar no es sana, el mayor porcentaje de incumplimiento lo forma el 93% del total de la cuenta, esta situación se debe a la falta de un manual de normas y procedimiento que permitan el uso adecuado de los procesos internos en el ciclo de cuentas por pagar.

Cuadro No.9  
Análisis de saldos Distribuidora FG.  
Al 31-12-2012  
(Cifras expresada en Quetzales)

Concepto	Factura No.	Valor	Fecha Factura	fecha de Cierre	Corriente	De 1 a 30	De 31 a 60
Compra de Materiales	D6-0023	32.000,00	05/11/2012	31/12/2012		32.000,00	
Compra de Materiales	D6-0236	3.456,21	05/11/2012	31/12/2012		3.456,21	
Compra de Materiales	B-4360	7.894,20	09/10/2012	31/12/2012			7.894,20
Compra de Materiales	B-6132	9.832,33	23/10/2012	31/12/2012			9.832,33
Compra de Materiales	D6-0501	200.325,21	16/11/2012	31/12/2012			200.325,21
Compra de Materiales	84 (envío)	6.214,53	01/12/2012	31/12/2012	6215		
Compra de Materiales	D6-0864	11.139,58	07/12/2012	31/12/2012	11140		
Total		270.862,06			17.354,11	35.456,21	218.051,74
					6,41%	13,09%	80,50%

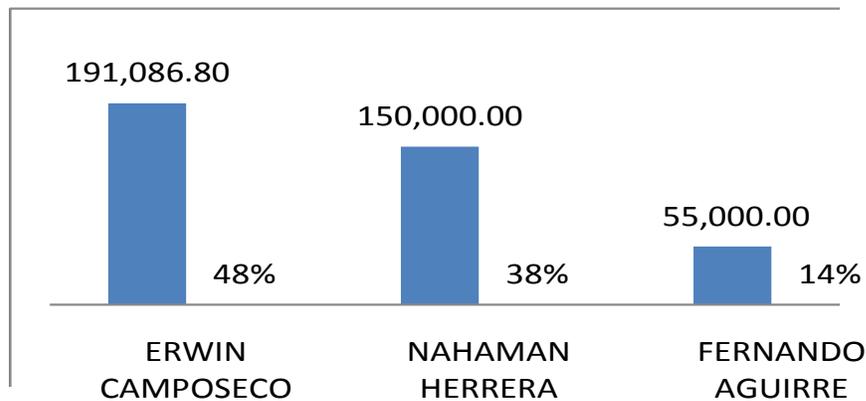
### 3.2.3.1.2.3 Riesgos relacionados con otras cuentas por pagar

Derivado que no se tiene una adecuada segregación de funciones y un manual de normas y procedimiento de cuentas por pagar, las operaciones en el proceso de pagos es ineficiente, razón por la cual se detecto que al momento de la recepción de facturas de proveedores no se verifica el valor de éstas para que cuadren contra el pedido o orden de compra que ampare dicha factura, en alguna ocasiones se han extraviado las facturas de los proveedores por lo que los vouchers están sin documentación de soporte, previo a la emisión de cheques no se realizan pruebas aritméticas de los valores consignados en la factura ni se verifican las firmas de autorización en los documentos, por dichos motivos no se puede tomar decisiones con la información proporcionada actualmente, existe el riesgo de duplicidad de actividades que no agregan valor para Modus Vivendi S.A., y deficiencias con los proveedores con quienes la relación comercial se podría perder afectando a la constructora a seguir operando de manera normal.

### 3.2.4 Análisis del rubro de Anticipos Recibidos

De acuerdo a la gráfica No. 6, los anticipos recibidos en la constructora no especifican si fueron por concepto de arrendamiento, por construcción, por reparación u otro servicio.

Gráfica No. 4  
Detalle de anticipos recibidos  
Al 31-12-2012  
(Cifras expresada en Quetzales)



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.4.1 Control Interno sobre anticipos recibidos

No existe ningún tipo de contrato que respalde la obligación y que determine la fijación de precios, las fechas de entrega, fechas de pago y tipo de obra, generando un descontrol en las erogaciones realizadas.

### 3.2.5 Análisis de préstamos

En los pasivos a largo plazo se encuentra la cuenta de préstamos, dicha cuenta requiere de un representativo compromiso de pago por parte de la constructora VIVENDI, S.A., hacia los diferentes bancos del sistema. Los fondos obtenidos fueron destinados para los tres proyectos inmobiliarios existentes en la constructora, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro No.10  
Detalle de préstamos  
Al 31-12-2012  
(Cifras expresada en Quetzales)

Proyecto	Prestamo adquirido en banco:	Tasa de Interés	Monto Prestamo	Endeudamiento Total	Porcentaje en Relación a la Deuda Total
Bosques de Fraijanes	Rural	8,0%	5.231.250,00	6.985.152,50	74,9%
	Reformador	8,5%	1.366.402,50		19,6%
	Industrial	8,8%	387.500,00		5,5%
Ofibodegas	Agricola Mercantil	8,4%	2.526.500,00	3.526.500,00	71,6%
	Rural	8,0%	1.000.000,00		28,4%
La floresta	G&T Continental	9,1%	350.000,00	350.000,00	100,0%
<b>Total</b>				<b>10.861.652,50</b>	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.5.1 Análisis de préstamo para proyecto Bosques de Fraijanes

Préstamo realizado por opinión de la gerencia financiera, los fondos obtenidos por la suma de Q.6, 985,152.50 designados para este proyecto no se les efectuó un análisis exhaustivo de:

- a) La forma de efectuar los gastos.
- b) La determinación del banco para solicitar los fondos.
- c) El plazo de tiempo para la cancelación de la deuda.
- d) Periodo de gracia.
- e) Tasa de Interés.
- f) Tipo de cuota para amortizar la deuda.

Adicionalmente a los incisos arriba mencionados no existe un archivo físico para el resguardo de la documentación que debe cumplir este tipo de operaciones al momento que sea requerido para proporcionar información.

#### 3.2.5.1.1 Análisis en ejecución de obra

El préstamo al Banco Rural S.A., no se ejecutó conforme lo programado, según muestra el cuadro No. 8, el efectivo disponible según la cuenta bancos reflejado en el balance de situación financiera no cubre el valor pendiente para la terminación de la construcción.

Cuadro No.11  
Ejecución de obra  
Al 31-12-2012  
(Cifras expresada en Quetzales)

Ítem	Fondos obtenidos de banco	COSTOS/GASTOS					
		Presupuestado		Ejecutado		Por ejecutar	
		Valor	%	Valor	%	Monto	%
1	Rural S.A.	5.231.250,00	100%	4.500.000,00	86,0%	731.250,00	14,0%
2	Reformador S.A.	1.366.402,50	100%	1.366.402,50	100,0%	-	0,0%
3	Industrial S.A.	387.500,00	100%	387.500,00	100,0%	-	0,0%
<b>Totales</b>		<b>6.985.152,50</b>		<b>6.253.902,50</b>		<b>731.250,00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.2.5.1.2 Análisis de gastos efectuados

Derivado a la existencia de erogaciones que no corresponden al proyecto y según muestra el cuadro No.8, se detectó que existen Q. 731,250.00 correspondientes a gastos ajenos a la obra, afectado a las requisiciones de compra y a las obligaciones con el banco las cuales no se podrán cubrir por falta de liquidez, limitando al proyecto a seguir operando y colocando a la constructora en los riesgos siguientes:

#### 3.2.5.1.3 Riesgo en Tasa de interés

Según consta en el contrato de préstamo No. 234,598 de fecha 18 de enero del año 2012, literal e) indica que si la parte deudora no cancela los pagos acordados en las fechas estipuladas, surgirá un cambio en la tasa de interés acordada por ambas partes.

#### 3.2.5.1.4 Riesgo en referencias crediticias

El incumplimiento de la obligación generará un record crediticio desfavorable para la

constructora, afectado directamente a la operación del negocio al no obtener los recursos monetarios para operar cuando sea necesario.

**Cuadro No.12**  
**Gastos efectuados**  
**Al 31-12-2012**  
**(Cifras expresada en Quetzales)**

Ítem	Cheque No.	Nombre de Cheque	Valor	Corresponde
1	12324546	Roma Antigua S.A.	3.500.000,00	si
2	12324547	Roma Antigua S.A.	542.072,09	si
3	12324550	Accionista	700.000,00	no
4	12324551	Roma Antigua S.A.	225.747,68	si
5	12324552	Distribuidora FG	232.180,23	si
6	12324554	Accionista	31.250,00	no
Total			5.231.250,00	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.5.2 Préstamo para ejecución de proyecto Ofibodegas

Proyecto ubicado en la zona 5 de la ciudad capital, valuado a un costo de Q.6, 216,062.00. El efectivo recibido por endeudamiento de Q. 3,526, 500.00, se invirtió directamente en el proyecto, sin embargo de acuerdo a la documentación obtenida por la administración de la constructora el expediente no cuenta con un análisis de préstamos que indique, el detalle de recursos necesarios para la ejecución del proyecto y cuáles fueron las variables consideradas para tomar la decisión de solicitud.

**Cuadro No.13**  
**Ejecución de la obra**  
**Al 31-12-2012**  
**(Cifras expresada en Quetzales)**

Ítem	Préstamo Realizado al banco	Costos/Gastos					
		Presupuestado		Ejecutado		Por ejecutar	
		Valor	%	Valor	%	Monto	%
1	Agrícola Mercantil S.A.	2.526.500,00	100%	2.526.500,00	100,0%	-	0,0%
2	Rural S.A.	1.000.000,00	100%	1.000.000,00	100,0%	-	0,0%
Totales		3.526.500,00		3.526.500,00		0,00	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.5.3 Préstamo para proyecto la Floresta

El proyecto se encuentra ubicado en la zona 07 de la ciudad capital, valuado a un costo de Q. 680,000.00. Debido, que en el proyecto no existió un presupuesto de costos y gastos que sirviera como base para lograr la ejecución y finalización de la obra, la misma no fue terminada por lo que la constructora considero que era necesaria la obtención de un préstamo para concluir el proyecto, el préstamo obtenido por Q. 350,000, se ejecutara en dicho proyecto.

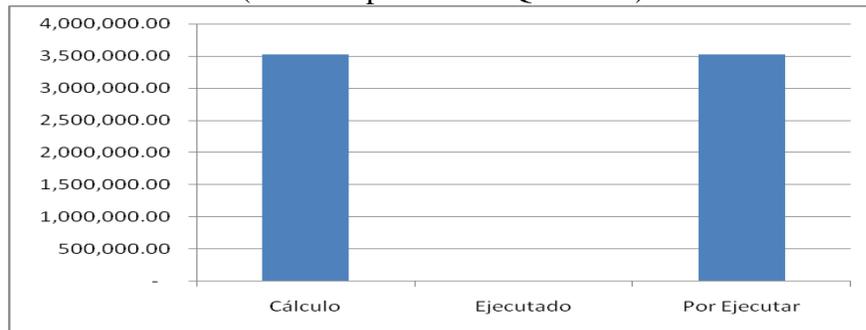
Cuadro No. 14  
Ejecución de obra de acuerdo a préstamo realizado  
Al 31-12-2012  
(Cifras expresada en Quetzales)

Proyecto	COSTOS/GASTOS		
	Cálculo	Ejecutado	Por ejecutar
La floresta	350.000,00	-	350.000,00
<i>Totales</i>	<i>350.000,00</i>	<i>-</i>	<i>350.000,00</i>

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo que representa la gráfica No.11 el proyecto La Floresta, aún tiene pendiente de invertir lo obtenido por el banco G&T Continental S.A. Razón que tiene su efecto en una cuenta por pagar elevada y un nivel de endeudamiento no razonable, resultado de no tener un presupuesto para ejecutar la obra.

Gráfica No. 5  
Ejecución de obra  
Al 31-12-2012  
(Cifras expresada en Quetzales)



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.5.4 Revisión de registros contables sobre préstamos

Se detectó que no se están provisionado los intereses gasto a una cuenta contable específica donde el control y el historial no se extravié y que sea de utilidad para cualquier consulta a futuro, actualmente en los registros contables los intereses gasto los están realizando de una manera directa a la contabilidad, el resultado es una información errónea que sea útil para la toma de decisiones en el rubro de los intereses pagados o por pagar que la constructora requiera.

Cuadro No. 15  
Registro de Intereses bancarios  
Ejemplo de partida contable utilizada

Pda. No.	Fecha:	
	Debe	Haber
Otros intereses y gastos financieros	xxx	
a: Caja/bancos		xxx
V/ registro pago de intereses	xxx	xxx

Fuente: Partida de diario mayor general.

### 3.2.6 Análisis de registro contable en el área de Cuentas por Pagar

Según muestra el cuadro No. 5 las compras a proveedores varios no son registradas correctamente y de acuerdo al cuadro No. 13 los intereses gasto son registrados directamente, existiendo el riesgo de que la información revelada en los estados financieros no sea correcta, adicionalmente en cuanto al registro de intereses se suma el riesgo de no poder visualizar el flujo de efectivo de una manera optima por no contar con una cuenta especifica que mantenga el balance entre el gasto y la provisión. Por otra parte en cuanto al registro de los productos que son contabilizados al gasto directamente, no se tiene el control del stock de los materiales y el manejo de los mismos.

En algunas oportunidades se observo que el pago a los proveedores no tenía la documentación de soporte necesario y el pago se había realizado antes de la respectiva contabilización existiendo el riesgo de que los saldos de la cuenta por pagar no sean los correctos al cierre del periodo contable.

### 3.2.7 Principales riesgos en el ciclo de cuentas por pagar

#### 3.2.7.1 Riesgo legal

Derivado que las facturas, notas de crédito y debito en algunas oportunidades se registran fuera del plazo que estipula la ley, las autoridades lo pueden calificar como un inadecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias existiendo el riesgo legal correspondiente.

#### 3.2.7.2 Riesgo en presentación y revelación de los estados financieros

Debido a que la contabilidad actualmente no separa las cuentas de provisión de bono 14, aguinaldo, indemnización y vacaciones no se puede establecer con exactitud la integración de la cuenta provisión, afectado directamente a las cifras presentadas en los estados financieros.

#### 3.2.7.3 Riesgo una deficiente utilización de recursos

El depender de un proveedor limita la creación de una sana competencia que permitirá tener mejores propuestas en cuanto a tiempo de entrega, costos y calidad.

#### 3.2.7.4 Riesgo de operación

En la constructora no se establecen políticas para el adecuado manejo, custodia y control de los pasivos, a través de procedimientos debidamente establecidos que prevengan el acontecimiento de estos hechos.

#### 3.2.7.5 Riesgo en créditos obtenidos

En los prestamos existen condiciones fuertes que afectan directamente al porcentaje de la tasa de interés acordado en un principio y el incumplimiento en las obligación por parte de la constructora impactara en un aumento en dicho porcentaje y al no poder cumplir con la

obligaciones generara un record crediticio desfavorable y en el futuro podría impactar en la obtención de recursos cuando sea necesario para seguir operando.

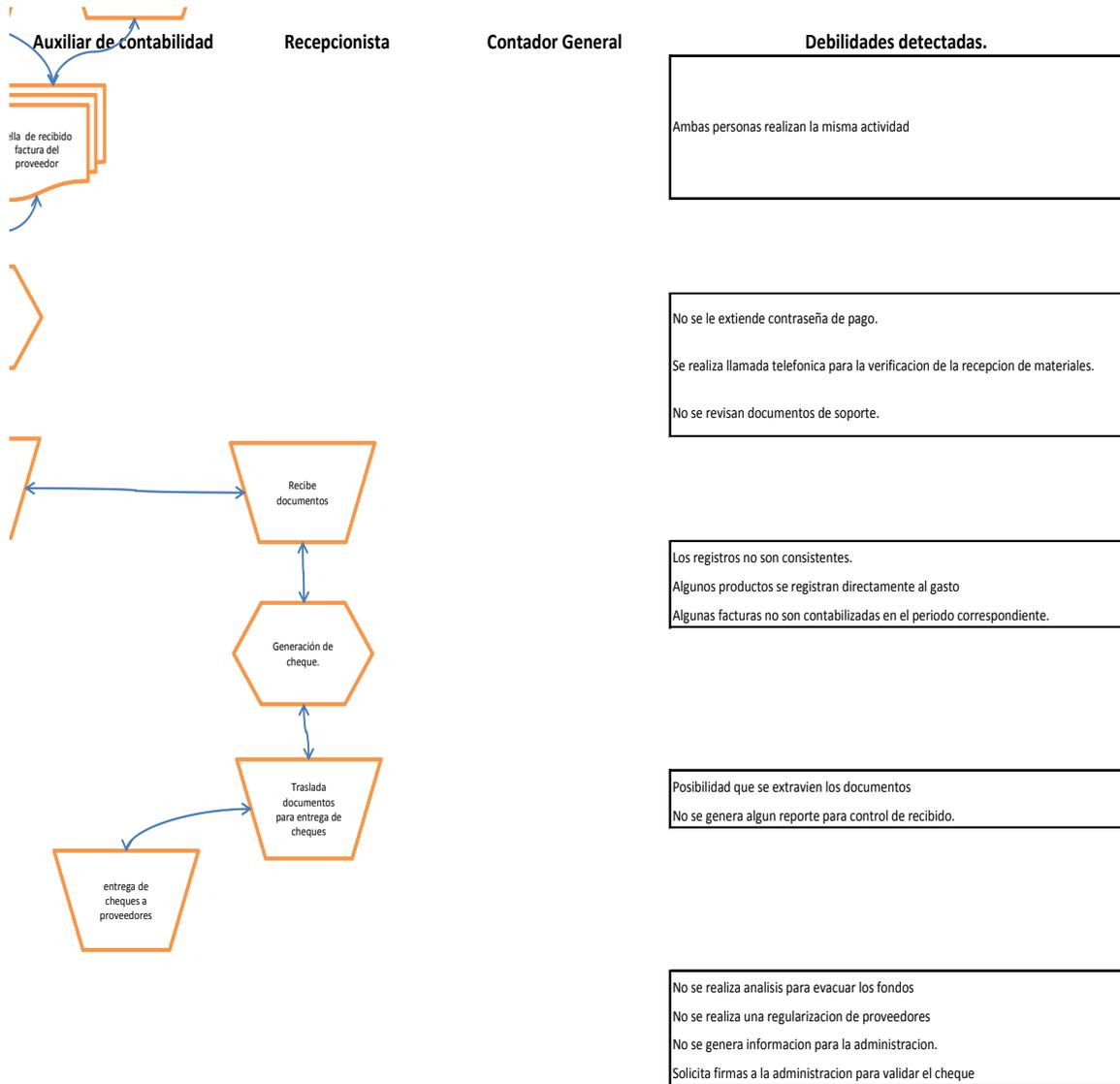
#### 3.2.7.6 Riesgo de liquidez

Debido a que el proyecto la Floresta no fue terminado en el tiempo estipulado la constructora realizo un préstamo, generando una obligación fuerte y existiendo el riesgo de no poder cancelar las obligaciones contraídas en las cuentas por pagar y la incapacidad para poder cumplir con sus obligaciones fiscales, trayendo como consecuencia la falta de efectivo disponible.

#### 3.2.8 Procedimientos actuales de cuentas por pagar

Actualmente los procedimientos que la constructora realiza no son los adecuados debido a que no proporcionan lineamientos que establezcan un orden para ejecutar las operaciones y poder controlar el flujo del proceso para que se pueda proveer una información confiable.

## Flujo del proceso en las cuentas por pagar



Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 4

### 4.1 Propuesta de la Solución

#### 4.1.1 Introducción

Luego de haber determinado a través de la evaluación, la deficiencia actual del proceso de pagos, se manifiesta que es factible realizar un manual para este procedimiento, con el objeto de lograr eficiencia en el nuevo proceso. Al volver eficiente el procedimiento de pagos, se tendrá la oportunidad de una comunicación más directa con los proveedores y usuarios, logrando la información más fluida y reduciendo los tiempos de respuesta. Así mismo se podrá evaluar de una mejor manera el efectivo disponible actualmente, como se viene mencionando, no se cuenta con un procedimiento de cuentas por pagar, por lo que se recomienda a esta empresa que se dedica al ramo inmobiliario en especial a la construcción de proyectos, implementar un manual que indique los procesos del ciclo de la operación de erogaciones y así poder resguardar por medio de la creación de este tipo de manuales, todos los recursos económicos disponibles.

#### 4.1.2 Justificación

La importancia de un manual de procedimientos para las cuentas por pagar de Modus Vivendi S.A. radica en la instrucción que el mismo ofrecerá al lector, brindando conocimiento exacto de los pasos que deben seguir para ejecutar de forma adecuada y oportuna las actividades encomendadas y mejorar la inversión de tiempo para todo el personal de la constructora.

Al implementar la propuesta que se presenta, se facilitará el desarrollo, metas y objetivos de la constructora y serán alcanzados de la mejor manera considerando que el manual tiene como objetivos organizar y estandarizar las acciones llevadas a cabo en el manejo del procedimiento de cuentas por pagar, su validez perdurará hasta que ocurran cambios significativos en la gestión administrativa de la constructora.

### 4.1.3 Objetivos

#### 4.1.3.1 Objetivo general

Proporcionar a la constructora una solución factible para que puedan registrar en forma correcta y oportuna las facturas de proveedores y a la vez que la información financiera de dicho rubro sea confiable.

#### 4.1.3.2 Objetivos específicos

- Implementar un manual de procedimientos para el adecuado registro contable de las cuentas por pagar.
- Definir como se debe de llevar el control de las cuentas por pagar para evitar enfrentar a proveedores en desacuerdo.
- Presentar una política adecuada para el apropiado control y registro contable de las facturas de gastos.

#### 4.1.4 Política

Es responsabilidad exclusiva del área de cuentas por pagar, mantener el control, análisis de saldos y prorrateo de días de todos proveedores y velar porque los procedimientos de gestión de pagos se cumplan para mantener una buena relación con el proveedor y evitarse inconvenientes de crédito a futuro.

#### 4.1.5 Estrategia

La administración debe nombrar a una persona, que se encargue de aplicar el procedimiento de gestión de pagos, invertir en la automatización de procesos para generar el aprovechamiento del tiempo y de recurso humano.

#### 4.1.6 Manual normas y procedimiento de cuentas por pagar

##### Objetivos

- Orientar al personal de la constructora, a través del manual de procedimientos relacionados con el proceso de pagos sobre compras de material para la construcción, activos fijos, servicios profesionales y/o cualquier erogación de gasto que sirva para el negocio en marcha y que corresponda al giro del negocio, definiendo las políticas de control y procedimientos, que debe seguir el proceso de la gestión de pagos.
- Establecer los lineamientos metodológicos para la recepción de los documentos necesarios para la generación de un pago o transferencias a los diferentes proveedores con la finalidad de establecer claramente el control y manejo de dichos documentos en la gestión de pagos. Además muestra las normas necesarias que le permitirán al área de cuentas por pagar cumplir con su función de responsable de controlar el pasivo de la constructora.

##### Unidades que intervienen

- Gerencia Administrativa/Financiera.
- Departamento de tesorería.
- Área de cuentas por pagar.

##### Documentos Utilizados

- Orden de compra.
- Contraseña de pago.
- Factura.
- Cheque.
- Documento de transferencia.
- Documentos de soporte.

## Normas

- a) El área de cuentas por pagar será responsable de controlar el proceso de los pasivos de la constructora generados por las diferentes operaciones que se ejecuten.
- b) Es responsabilidad del área de cuentas por pagar informar semanalmente a la Administración la situación de las deudas adquiridas por la constructora.
- c) El área de cuentas por pagar no podrá solicitar la emisión de cheques, autorización de transferencias o notas de debito sin la orden de compra generada por la constructora y los documentos obligatorios.
- d) La persona encargada de cuentas por pagar, realizara las gestiones de pago juntamente con el departamento de tesorería para ayudar al manejo del efectivo y mejorar el flujo de caja.
- e) En el caso de los anticipos, el encargado(a) de cuentas por pagar es el responsable de mantener el control y asegurarse que los mismos sean liquidados cada mes o en su defecto la explicación del caso.
- f) La caja chica debe de ser liquidada semanalmente ó antes si los fondos se agotan en un 90%.
- g) Se debe llevar una conciliación de los desembolsos comparados con los estados de cuenta de los diferentes bancos en donde se posee recursos monetarios.
- h) Se debe de proyectar todos los pagos a realizar en el mes, y semanalmente se debe de revisar lo proyectado contra lo ejecutado y analizar las variaciones e informar a la Administración con las respectivas explicaciones del caso.
- i) Las normas y procedimientos establecidos en este manual estarán sujetos al control posterior por parte de la Administración de la constructora.

Procedimiento: Cuentas por pagar

Responsable: Recepción

#### Acción No. 1

Recibe dos días a la semana las facturas del proveedor, asegurándose que en dichas facturas este anexa la orden de compra extender la retención de impuesto sobre la renta cuando proceda o recibir la constancia de exención de impuesto al valor agregado cuando se trate de entidades inscritas como exentas. El último día de recepción de facturas es el 25 de cada mes o el día antes próximo a esa fecha.

#### Acción No. 2

Ingresa el Número de Identificación Tributaria del proveedor en el catálogo de la base de datos del sistema Millennium para identificar inmediatamente a dicho proveedor y operar la contraseña de pago asegurándose que los datos que solicita la contraseña sean los correctos (fecha de recibido, nombre del proveedor, No. de Factura, Monto de factura, fecha de pago, a la vez debe asegurarse que la fecha de pago sea a 60 días mínimo y que el pago se realice un día viernes posterior a la fecha exacta de pago.

#### Acción No. 3

Si en algún caso el número del proveedor no aparece entonces deberá de crearse en la base de datos del sistema Millennium para ir alimentando el archivo.

#### Acción No. 4

Todos los documentos se deben de trasladar al área de cuentas por pagar mediante un libro de actas en donde se debe de anotar el número de contraseña, nombre del proveedor y fecha de entrega de los documentos.

Responsable: Cuentas por pagar

Acción No. 5

Recibe todos los documentos (orden de compra, facturas y documentos de soporte del proveedor), el revisa contra entrega mediante el libro de actas.

Acción No. 6

Revisa la documentación recibida, principalmente aspectos fiscales de las facturas (NIT del proveedor, Domicilio fiscal, que las facturas sean autorizadas por la superintendencia de administración tributaria, que el NIT consignado en la factura sea el correcto de la constructora, que la razón social haya sido bien escrita, que los montos consignados en las facturas coincidan con la orden de compra y que haya sido adjuntada la retención impuesto sobre la renta o exención cuando proceda.

Acción No.7

Si cumple los requisitos para pago ingresa las facturas al sistema MILENIUM para registrar el gasto y/o activo fijo y abonar la cuenta por pagar, de no cumplir con dichos requisitos se devolverá la documentación a recepción para su debida corrección.

Acción No.8

Se debe de archivar los documentos en orden alfabético y conforme la fecha del pago, los cuales deben hacerse cada viernes.

Acción No.9

Una vez por semana, debe de revisarse todos los documentos conforme hayan sido archivados para pagos y hacerlos efectivos semanalmente.

#### Acción No.10

Se elabora la proyección de pagos y se traslada al departamento de tesorería para que analice y autorice los fondos.

Responsable: Jefe de tesorería

#### Acción No.11

Se Analiza los pagos que se efectuaran y se verifican los saldos en el banco para los respectivos desembolsos, los bancos que se utilizan actualmente para el pago a proveedores son BancoRural, Banco Industrial, Banco Agrícola Mercantil, Banco G&T continental y Banco de América Central.

#### Acción No.12

Devuelve en archivo electrónico la asignación de fondos para cada pago a efectuar a los proveedores.

Responsable: Cuentas por pagar

#### Acción No. 13

Procede a elaborar los cheques de pago o en su defecto operar las transferencias electrónicas de acuerdo a la asignación de fondos autorizado por el jefe de tesorería.

#### Acción No. 14

Traslada los documentos a la Gerencia Administrativa/ financiera para firma de cheque y/o autorización en sistema de las transferencias electrónicas operadas.

Responsable: Gerencia Administrativa Financiera.

Acción No. 15

Analiza los pagos a efectuarse y firma los cheques cuando corresponda y autoriza electrónicamente las transferencias a realizarse.

Acción No. 16

Traslada los documentos al área de cuentas por pagar para su distribución correspondiente.

Responsable: Cuentas por pagar

Acción No. 17

Recibe los documentos y cheques firmados, así como las transferencias autorizadas, se hace la separación entre cheques y transferencias estas últimas y se archiva donde corresponde y los cheques se trasladan a recepción para su respectiva entrega.

Responsable: Recepción

Acción No. 18

Archiva documentos en orden alfabético para la respectiva entrega a los diferentes proveedores.

Acción No. 19

Cuando el proveedor se presente a la recepción a solicitar el pago la persona encargada en recepción debe de solicitar la contraseña de pago original, y luego entregar el cheque, exigiendo que en el voucher se anote fecha de recibido, firma y número de identificación personal.

Acción No. 20

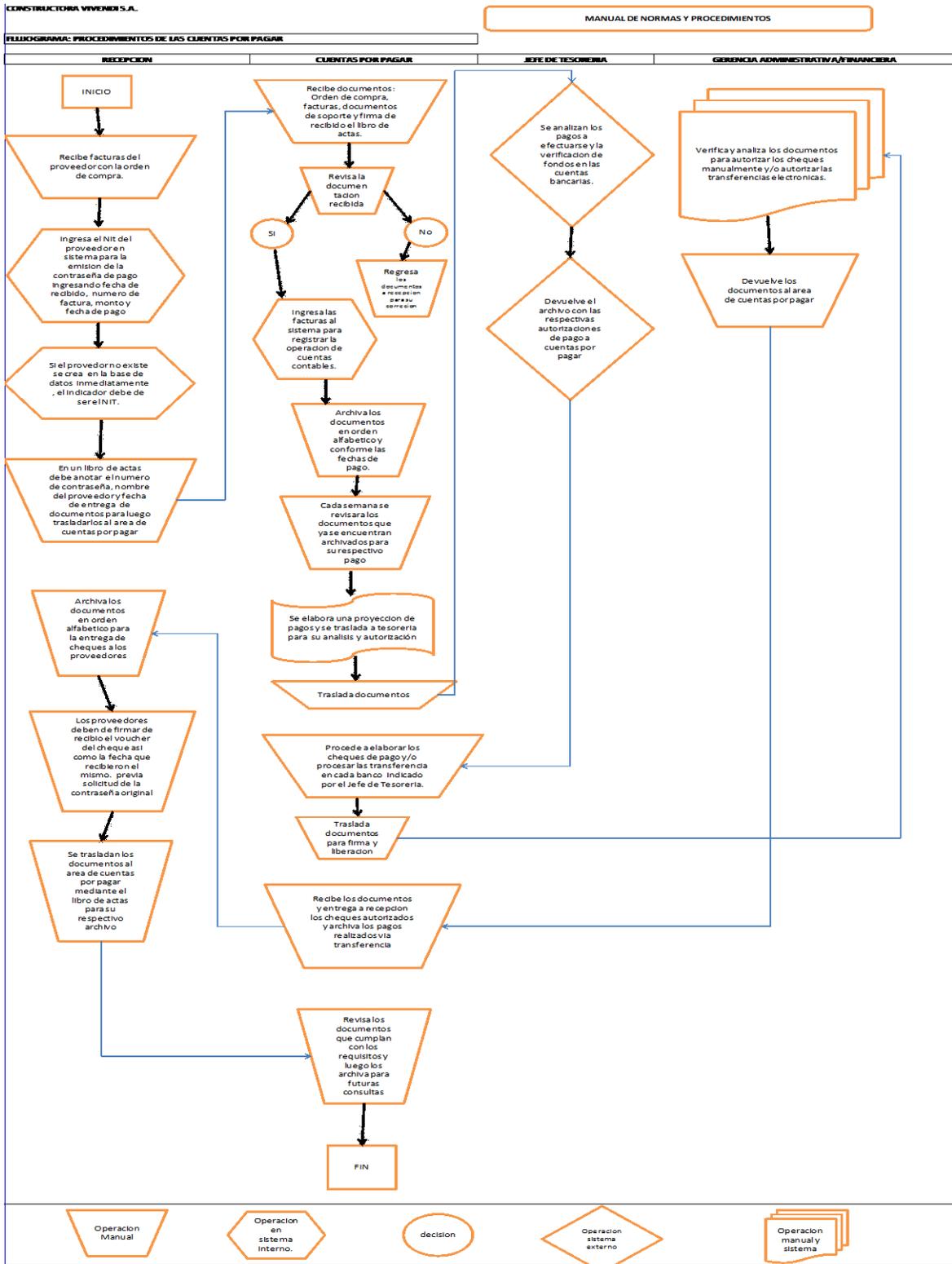
Traslada los documentos al área de cuentas por pagar para su orden y archivo.

Responsable: Cuentas por pagar

Acción No. 21

Revisa los documentos que todos estén completos, si en algún caso hiciera falta alguno que se considere de importancia relativa, deberá de coordinarse con el área de recepción para localizarlos. Posteriormente se archivan ordenadamente para futuras consultas.

## **FLUJOGRAMA**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.7 Revisión de contratos de proveedores

Adicionalmente se propone que cada vez que se requiera realizar una compra a un proveedor o la contratación de servicios, se emita en forma oportuna, el contrato en donde incluya las cláusulas contractuales a observarse. De acuerdo a comentarios de la administración se tiene el soporte de un abogado y notario que sirve de apoyo cuando se requiere y que se puede aprovechar para la revisión de dichos contratos.

#### 4.1.8 Registro contable de transacciones de la compañía

También se propone que antes de finalizar cada cierre y periodo contable, se examine los registros contables de acuerdo a la Norma internacional de contabilidad número uno, para reflejar un resultado óptimo y para la mejor toma de decisiones.

##### 4.1.8.1 Registro de facturas de materiales para la construcción

Se propone que todas las compras de materiales sin excepción se acentúen en la cuenta de inventarios para controlar dicho rubro y evitar que sean mal utilizados o en su defecto sustraído, se ejemplifica las partidas para dicho registro.

Cuadro No. 16  
Registro de compras en inventario de materiales para la construcción

Fecha:

Pda. No. 01	Debe	Haber
Inventarios	xxx	
Iva	xxx	
a: Cuenta por pagar		xxx
V/ registro de compra de materiales	xxx	xxx

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 17  
Registro de salida de inventario de materiales para la construcción

	Fecha:	
	Debe	Haber
Pda. No. 02	xxx	
Cuenta de Gasto		
a: Inventarios		xxx
V/ registro de salida de inventario	xxx	xxx

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.8.2 Registro contable de pagos de intereses

Se propone que los intereses gasto se provisionen en una cuenta específica y que sirva de soporte para la información proporcionada y toma de decisiones, que proporcione una información certera para el flujo de efectivo y a la vez que sirva de historial para futuras consultas, se ejemplifica las partidas para el mencionado registro contable.

Cuadro No. 18  
Registro de Intereses bancarios

	Fecha:	
	Debe	Haber
Pda. No. 01	xxx	
Intereses Gastos		
Provision de Intereses		xxx
V/ registro prov. De intereses	xxx	xxx

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 19  
Registro de pago de intereses bancarios

	Fecha:	
	Debe	Haber
Pda. No. 02	xxx	
Provision de Intereses		
Caja y bancos		xxx
V/ registro pago de intereses	xxx	xxx

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.9 Disposiciones generales en el ciclo de pagos

- Los pagos a proveedores deberán realizarse cada 15 días.
- Todos los pagos con cheque deben emitirse a nombre de la empresa o propietario de la empresa consignado en la factura, y deben ser No Negociables.
- Los cheques a nombre de los bancos deben estar debidamente endosados, si es para compra o transferencia de dólares, compra de cheques de caja, entre otros.
- Todos los pagos deben contar la documentación soporte.
- Las facturas y/o documentos para pago deben contar con la firma de autorización de la gerencia general.
- Se debe contar con un archivo de las copias de cheques o transferencias emitidas.
- Los cheques o transferencias deben contar con 2 firmas registradas.
- Los cheques anulados deben estar perforados en la parte de las firmas y sellados de “Anulado”.
- Los anticipos para compras a proveedores que por diferentes motivos no extiendan crédito a la constructora deben solicitarse con 48 horas de anticipación y debidamente justificados.

#### 4.1.10 Planificación de pagos

Se propone que el Contador General envíe al encargado de Tesorería durante los primeros 5 días hábiles del mes la proyección de pagos que se realizará durante el mes, por los siguientes conceptos:

- Impuestos (Impuesto de Solidaridad –ISO-, Impuesto Sobre la Renta – ISR- , entre otros.)
- Gastos de Transporte.
- Planillas de salarios y comisiones.
- Proveedores.

De acuerdo a la información recibida el Encargado de Tesorería realiza la proyección de pagos por semana y la envía a la Gerencia Financiera.

#### 4.1.11 Proceso de aprobación y registro de proveedores

A la vez también se recomienda Identificar y desarrollar proveedores que tengan condiciones mínimas necesarias para el abastecimiento de materiales que sirvan para la construcción de los proyectos de Modus Vivendi S.A.

Este proceso de desarrollo y aprobación estaría bajo la responsabilidad del encargado de compras.

##### 4.1.11.1 Metodología de la evaluación

###### 4.1.11.1.1 Evaluación de Riesgo Financiero

Aplicable para identificar el nivel de riesgo incurrido en la eventual realización de negocios con el candidato a Proveedor. El avalúo del riesgo es obligatorio y deberá ser entregado por parte del proveedor los siguientes documentos:

- Suministros Generales de Materiales y Servicios.
- Personería (si el proveedor actúa por representación, copia de los poderes respectivos)  
Registro tributario unificado y número de identificación tributaria.
- Certificación bancaria original y vigente.

- Suministros con valor superior a Q. 300,000.00 al año se les deberá exigir los últimos estados financieros de la empresa.

#### 4.1.11.1.2 Método de Evaluación

La Evaluación de Riesgo Financiero se deberá realizar por medio del encargado de compras juntamente con el departamento Financiero. Tras el proceso de avalúo se le debe adjuntar al proceso de adquisición los documentos y archivarlos.

#### 4.1.11.2 Metodología del registro

El registro de proveedores se realizara por medio del encargado de compras después de aplicar los avalúos antes mencionados.

El mantenimiento del registro de proveedores lo deberá alimentar el encargado de compras a través del sistema Mileniun que actualmente utiliza la constructora en mención y dicho archivo se deberá actualizar cada dos años.

### 4.2 Avance de implementación

#### 4.2.1 Presupuesto implementación del proyecto

Dentro de este se determinaran todos los gastos, e implementación. El cual tendrá el tiempo de una semana de capacitación.

### Presupuesto

Personal	Valor hora hombre	Horas estimadas	Valor capacitación	Materiales	Total
Gerente A.Financiero	75,00	2	150,00		150,00
Jefe de Tesorería	50,00	2	100,00		100,00
Asistente Cta.por Pagar	25,00	4	100,00		100,00
Encargado de compras	35,00	40	1.400,00		1.400,00
Materiales capacitación			-	300,00	300,00
Materiales didácticos			-	250,00	250,00
Total en quetzales					2.300,00

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2 Viabilidad del proyecto

La propuesta y mejoras que se proponen favorecerán en gran parte a mejorar las actividades de operación, a capacitar al personal para la comprensión de los procedimientos y controles en el ciclo de las cuentas por pagar y se reducirá el riesgo de error, se considera que el beneficio es superior al costo al momento de tomar en cuenta las recomendaciones que se incluyen en el presente documento.

A continuación se describe la propuesta principal de solución, ventajas y beneficios en la implementación del manual en mención:

Propuesta de Solución	Ventajas	Beneficios
Implementación manual de cuentas por pagar	Establecer los objetivos de la constructora	Poseer herramienta necesaria para la dirección de las actividades.
Implementación procedimientos de cuentas por pagar	Poseer una herramienta de inducción al personal	A los empleados para operar en orden cronológico el ciclo de pagos
Capacitación del personal	Ambiente laboral	Obtención de información

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.1 Cronograma

A continuación se detalla el tiempo ejecutado para la realización de la práctica empresarial dirigida y de acuerdo al tiempo planificado se cumplió con las metas establecidas en la entrega de información, reuniones con las personas involucradas y visitas planificadas. A excepción de la presentación, que fue necesario invertir cinco meses más del tiempo estipulado.

Cronograma de trabajo  
Práctica Empresarial Dirigida

Descripción	Año 2012			Año 2013											
Actividades	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Reunión con tutor															
Visita instalación de la empresa															
Elaboración del diagnóstico															
Determinación del tema															
Recopilación de información															
Revisión y análisis de información															
Resultados del análisis															
Propuesta de solución															
Conclusión															
Presentación de la Práctica															

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

1. Se estableció que la falta de un marco regulatorio por parte de la constructora provoca que las acciones tomadas en la gestión de pagos sean a criterio de la persona encargada. Sin embargo, no existe una estandarización ni uniformidad de las acciones a realizar en las distintas situaciones presentadas para dicho rubro.
2. La empresa carece de un flujograma que indique los pasos que se deben ejecutar en el proceso de cuentas por pagar, los cuales actualmente se ejecutan con base a la experiencia de los empleados.
3. La constructora no ha promovido un organigrama que identifique los diferentes departamentos de la entidad y por ser un elemento clave, dentro de cualquier compañía es importante conocer la estructura de sus áreas y cargos que componen la distribución organizacional.
4. Existe la incertidumbre de las referencias crediticias por pérdidas de facturas o atrasos en los pagos hacia los proveedores de la constructora.
5. Gran parte de los pagos realizados se ejerce por medio de cheque, lo cual conlleva a un desgaste de tiempo en horas hombre.
6. No existe un análisis de compras, en donde se revise; los rangos o niveles de precios de cada compra, calidad de producto y entrega física de materiales hacia las instalaciones de la constructora y así aprovechar un alto rendimiento con los precios de competencia existentes en el mercado.

## **Recomendaciones**

1. La gerencia administrativa/financiera debe establecer controles internos eficientes en cada uno de los procesos de las cuentas por pagar, a través de la implementación del manual, que permitirá normar los procedimientos, mejorar la efectividad del control interno así como disminuir los riesgos, previa autorización de la junta directiva.
2. La administración de la constructora debe de implementar un flujograma que indique el proceso de las cuentas por pagar y ayude a reducir tiempos en el ciclo de las erogaciones, se tenga el control de las cifras para proporcionar información confiable y oportuna y obtener un rendimiento óptimo de operaciones que sirva para la sostenibilidad de la compañía.
3. La administración de la compañía constructora debe de implementar un organigrama para identificar la estructura de los departamentos de la compañía que ayude a delimitar las operaciones de todos los procesos.
4. Solicitar nuevamente crédito a los proveedores que se negaron a operar con la constructora por no haberles cancelado y así evitar las compras al contado.
5. Ejecutar la mayoría de pagos por medio de transferencias bancarias, para hacer eficiente el tiempo horas hombre y aprovechar el recurso humano en las otras actividades de la constructora.
6. La administración de la constructora debe de implementar un proceso de análisis de compra que contenga los rangos necesarios para evaluar las mismas y que los altos mandos tengan participación en el tema para que dicho proceso sea transparente y que el rendimiento de dichas compras ayude a generar efectivo para la compañía.

## Referencias Bibliográficas

### Bibliográficas

- 1) Comité de normas internacionales de contabilidad (1978). Normas Internacionales de Auditoría. London, Canadá: Editorial IASC
- 2) Diccionario Santillana del Español. (2006). México, D. F., Editorial Santillana.
- 3) IMCP, A.C. (2001), Boletín C-9 " Provisiones, Activos y Pasivos contingentes y compromisos" México: Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores.
- 4) Fleitman J. (2008), Evaluación integral para implantar modelos de calidad. México, Editorial Pax.
- 5) Decreto 26-92 del Congreso de la República de Guatemala, (1992), Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- 6) Decreto 27-92 y sus reformas Congreso de la República de Guatemala, (1992), Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- 7) Decreto 73-2008 Congreso de la República de Guatemala, (2008), Ley del impuesto de Solidaridad.
- 8) Whittington, Pany. (2006) Principios de Auditoria. XIV edición. México. Mc Graw Hill. Editores.

### Internet

- 1) (2012, 11). Organización. Buenas tareas.com. Recuperado 11, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Organizacion/280443.html>

## **Anexos**

## Anexo 1

### FODA

	<b>+</b>	<b>-</b>
<b>Interno</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios Competitivos por venta y/o servicios.</li> <li>2. Operar con terrenos propios</li> <li>3. Gerentes directivos son propietarios de la empresa.</li> <li>4. Sana cartera de clientes</li> <li>5. Las compras realizadas son en pequeñas proporciones o en su defecto se subcontrata a alguna empresa.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasivos bancarios muy antiguos</li> <li>2. Incapacidad de cubrir todos los pagos mensualmente.</li> <li>3. Falta de capital para invertir en nuevos proyectos</li> <li>4. Carencia de software informático integrado para el control de la operación de la empresa.</li> <li>5. Resistencia del personal a los cambios implementados dentro de la empresa.</li> <li>6. Falta de Edificio propio para administración</li> <li>7. Falta de un programa de capacitación para el personal</li> <li>8. Falta de políticas y procedimientos para el área de entradas y salidas de efectivo.</li> <li>9. Altos costos al momento de subcontratación de alguna empresa que proporcione mano de obra y materiales.</li> </ol>
<b>Externo</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja competencia por la carencia de otras constructoras con terreno propio.</li> <li>2. Amplio mercado nacional</li> <li>3. Materiales de construcción de alta calidad adquiridos a bajo costo.</li> <li>4. Atracción de clientes extranjeros por ser una constructora con casas de modernos estilos.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riesgos inherentes en caso de fenómenos naturales.</li> <li>2. Créditos bancarios inaccesibles</li> <li>3. Ingreso de nuevos competidores en el mercado Guatemalteco</li> <li>4. Falta de incentivos gubernamentales.</li> <li>5. De no cumplir con los pagos a proveedores no se tendrán buenas referencias crediticias.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2

### Entrevista: Gerencia Administrativa

No.	Pregunta	Si	No
1	¿Cuenta la persona encargada de cuentas por pagar con un alto nivel de estudio académico?		
2	¿Existen controles internos en el departamento de contabilidad?		
3	¿Cuenta con tecnología sistematizada?		
4	¿Existen controles en los pagos?		
5	¿Existen manuales para todos los departamentos?		
6	¿Existen controles internos para efectuar pagos?		
7	¿Existe un catalogo de proveedores?		
8	¿Existe una programación de pagos para facturas de proveedores?		
9	¿Utilizan contraseñas de pago?		
10	¿Todos los días se reciben facturas y/o realizan pagos a proveedores?		

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3

#### Cuestionario: Base legal

1. Fecha en que inicio la constructora

2. Ha cambiado de nombre comercial o razón social:

SI  NO

3. Se registran oportunamente y legalmente las reformas estatutarias de los apoderados legales

SI  NO

4. Se registra la protocolización ante notario de las actas de asamblea y de consejo.

SI  NO

5. Ha existido o existe Misión y Visión de la constructora.

SI  NO

6. Si existe Misión y Visión, es prioridad en la constructora?

SI  NO

7. Cuáles son las metas más importantes de la constructora.

8. Existe un archivo permanente de la documentación de importancia de la constructora?

SI  NO

## Anexo 4

### Cuestionario: Sistemas y procedimientos

1. El sistema de contabilidad utilizado, integra información financiera, oportuna y confiable?  
 SI  NO
2. La contabilidad realiza pruebas de consistencia entre los estados financieros?  
 SI  NO
3. Existen procedimientos para realizar y verificar que los ajustes o reclasificaciones se hayan realizado de acuerdo a principios contables y políticas de la constructora?  
 SI  NO
4. Existe jerarquía para el registro y autorización de operaciones contables?  
 SI  NO
5. La contabilidad revisa que los estados financieros estén bien valuados y que sean consistentes en el aspecto de presentación?  
 SI  NO
6. Se realizan integraciones de cuentas contables?  
 SI  NO
- 7.Cuál es el monto máximo de caja chica?
8. Con que frecuencia se realizan los cortes de caja chica?
9. Cuantos son los días crédito de ventas?
10. Se le da seguimiento a los pagos con saldo vencido?  
 SI  NO

## Anexo 5

### Cuestionario: Personal

#### DATOS PERSONALES

Cargo:

Departamento:

Supervisor inmediato:

Qué grado de estudio posee?

- Nivel Universitario
- Nivel Diversificado
- Nivel Básico
- Nivel Primario

1. Ocupa usted el cargo para el cual fue contratado en constructora "MODUS VIVENDI"

SI  NO

2. Se le entreno previamente en la constructora para ocupar el cargo para el cual fue contratado?

SI  NO

3. Se le informo oportunamente de las funciones y responsabilidades del cargo?

SI  NO

4. Entendió usted cada una de las funciones y responsabilidades que le fueron asignadas?

SI  NO

5. Considera usted adecuadas las tareas asignadas a su cargo?

SI  NO

6. Entiende usted y está consciente del grado de responsabilidad asignado a su cargo?

SI  NO

7. Se considera usted capacitado para desempeñar su trabajo?

SI  NO

8. ¿Piensa usted que se desenvolverá mejor si ocupase otro puesto?

SI  NO

9. Describa de manera clara y concisa las tareas y/o funciones principales del cargo, y en qué porcentaje dedica su tiempo a cada una de ellas?

Respuesta:

10. Cómo considera la relación con su jefe?

Excelente  Satisfactoria  Regular  Poco Satisfactoria

11. Entiende usted cada una de las instrucciones dadas por su jefe?

Excelente  Satisfactoria  Regular  Poco Satisfactoria

12. Sigue usted un programa de actividades o las actividades que realiza son imprevistas de acuerdo a lo que necesiten en el día?

SI  NO

13. Conoce y cumple las normas de la constructora "MODUS VIVENDI".?

SI  NO

14. Cómo considera las condiciones de trabajo dentro de la empresa para el desempeño de su cargo?

Excelente  Satisfactoria  Regular  Poco Satisfactoria

## **Anexo 6**

### **Cuestionario: Comercialización**

1. Cuál es la rama fuerte de la empresa
2. Invierten en publicidad?
3. Aproximadamente que cantidad?
4. Esta Cantidad es mensual, bimestral etc.?
5. Cree usted que ha dado resultado la inversión?
6. En que medio publicitario se invierte?
7. Cree usted que esta inversión es un mercado potencial en Guatemala?
8. Que tendencia cree usted que lleva el giro del negocio con estas inversión?
9. Se han realizado estrategias para fortalecer las ventas de la empresa?  
Cuáles?
10. Se realiza algún comité de selección que apruebe estas clases de inversiones?
11. Si fuera solo una persona hasta que monto autoriza?

**Anexo7**  
**Contraseña de pago**

<b>MODUS VIVENDI S.A.</b>		
		<b>Contraseña de pago</b>
		<b>No.</b>
<b>Recibimos de:</b>		
<b>No. De Factura</b>	<b>Fecha</b>	<b>Valores</b>
<b>Total</b>		<b>Q.</b>
	<b>Firma:</b>	
<b>Fecha de pago.</b>		

**Anexo 8**  
**Solicitud de cheque**

<b>MODUS VIVENDI S.A.</b>			
<b>SOLICITUD DE CHEQUE Y/O TRANSFERENCIA</b>			
FECHA:			
A NOMBRE DE:			
MONTO:			
CONCEPTO:			
NOMBRE DEL SOLICITANTE:			
DEPARTAMENTO:			
NOMBRE Y FIRMA DE AUTORIZADO:			